

博 士 論 文

日本で活動するグローバル外資系企業の緊急対応の特質
－3.11 の事例に見る日本企業との比較－

Kouichi Nakamura
中村 宏一

情報セキュリティ大学院大学
情報セキュリティ研究科
情報セキュリティ専攻

2013年9月

目 次

1 章 研究の概要	- 5 -
1. 概要	- 5 -
2. 研究手法	- 13 -
2 章 比較研究の前提条件	- 18 -
1. 前提条件の共有	- 18 -
2. 日本企業の典型的な対応状況	- 23 -
3 章 外資系企業 H 社の対応	- 30 -
1. ヒアリング先企業概要	- 30 -
2. H 社オフィスの様子	- 31 -
3. 外資系企業トップの本音と目標	- 32 -
4. 秘密情報の有効期間	- 33 -
5. 震災の認識と直後の様子	- 35 -
6. H 社での活動拠点	- 39 -
7. H 社・社員への指示	- 41 -
8. 情報収集と意志決定の内容	- 45 -
9. 業務データの退避	- 51 -
10. 情報収集と対応の概要	- 52 -
4 章 外資系企業 P 社の対応	- 63 -
1. ヒアリング先企業概要	- 63 -
2. 初動対応	- 73 -
3. 対応の基本方針	- 78 -
4. 企業責任を果たす為の予算措置は	- 79 -
5. 第 2 回ヒアリングの内容	- 84 -
6. 3.13（日）震災 3 日目の様子は	- 88 -
7. 3.14（月）震災 4 日目・業務再開日の様子	- 91 -
8. 3.15（火）震災 5 日目・業務再開日の様子	- 94 -
9. 3 月 16 日（水）～ 3 月 18 日（金）3 日間の様子	- 96 -
10. 今後の展開での「外国人労働者の増員」	- 103 -
5 章 外資系企業 S 社の対応	- 108 -
1. ヒアリング先企業概要	- 108 -
2. 組織概要	- 110 -

3. S 社本社からの日本支社への経費軽減措置について	- 113 -
4. 対応の状況	- 114 -
5. 緊急対応責任者（意志決定者）の選任ルール	- 121 -
6. 3.15（火）～3.18（金）：この後の展開	- 122 -
7. 2 回目のヒアリング	- 123 -
8. 経営トップの帰国後の対応	- 123 -
6 章 外資系企業 A 社の対応	- 125 -
1. ヒアリング先企業概要	- 125 -
2. 既存の緊急時対応計画の概要	- 133 -
3. 対応の状況	- 134 -
4. 災害用品の備蓄状況	- 143 -
5. 震災 2 日目の対応	- 144 -
6. 3.13（日）震災 3 目の対応	- 149 -
7. 2 回目のヒアリング：緊急時対応体制の改善	- 152 -
7 章 ヒアリングで検証された論点	- 155 -
1. 事故に関する日本企業と外資系企業との情報格差	- 155 -
2. ワーストケースを想定しての対応	- 157 -
3. 情報の鮮度に関しての考察	- 164 -
4. マニュアルに関して	- 166 -
5. 「データを守る」という発想	- 167 -
8 章 自主的海外退避という現象	- 170 -
1. 現象と問題点	- 170 -
2. H 社の場合	- 171 -
3. P 社の場合	- 174 -
4. S 社の場合	- 177 -
5. A 社の場合	- 179 -
6. 法的解釈と現実的対応	- 181 -
7. 現実の企業の対応：P 社	- 188 -
8. 現実の企業の対応：S 社	- 194 -
9. 現実の企業の対応：A 社	- 198 -
9 章 ヒアリング結果に基づく改善策	- 203 -
1. 外資系企業での対応状況	- 203 -
2. 改善すべき対応	- 203 -
3. 各社の改善取組の基本方針	- 205 -

4. 想定外の事態.....	- 206 -
5. P 社の場合	- 213 -
6. A 社の場合	- 226 -
10 章 若干の考察	- 232 -
1. 安全に対する考え方の違い.....	- 233 -
2. 「データを守る」という発想	- 236 -
3. 記録（メモ）を残す習慣.....	- 238 -
4. 「マニュアル」と「チェックリスト」に関する考察	- 240 -
5. 責任と権限	- 242 -
6. 「日本の治安の良さ」についての質問への回答	- 244 -
7. まとめ.....	- 248 -
謝辞	- 250 -
引用文献	- 252 -

1章 研究の概要

1. 概要

1.1. 研究の背景と目的

経済のグローバル化に伴い、外資系企業が日本に進出し、外国人の管理職も増えている。また「純血主義」の傾向があったわが国でも、人件費の高騰や少子化の影響等から、外国人労働者を求める動きが出てきた。その結果「異文化接触による葛藤」が発生し、共存・共栄を図る上で緊急の課題となっている。とりわけ緊急時において、小さな行き違いから致命的な事態が起こり得ることは、関東大震災等で経験済みである。事実無根の流言に踊らされた人たちが、朝鮮人を虐殺したとされる。

ところで従来から、地震をはじめとする自然災害、新型インフルエンザによるパンデミック発生等、企業の事業継続を脅かすリスクに対して、BCP (Business Continuity Plan) 等の対策が講じられてきた。2011 年 3 月 11 日に発生した 東北地方太平洋沖地震（東日本大震災）¹は、その規模が M9.0 とされ、1000 年に一度とも言われる巨大地震であった。東日本の太平洋沿岸の広大な地域が津波に襲われ、死者・行方不明者は 18,000 名を超えた。更に原子力発電所が震災と津波の被害により放射能漏れを起こしたため、2012 年 9 月 11 日現在でも、なお 82,945 人（岩手県・宮城県・福島県の仮設住宅入居者数を含まず）の人々が仮設住宅等に避難している²。

この未曾有の大災害に関しては、災害や原子力に関する諸学のアプローチにより、あるいはリスク・コミュニケーションのあり方といった視点から、種々の研究がなされている。しかし、「そのとき企業はどのように行動したのか、BCP は役に立ったのか」といった分析は、資料の入手制約などから、必ずしも十分に行われているとは言いがたい。とりわけ、日本に立地する外資系企業の行動を追跡し、わが国企業の行動と対比するといったアプローチは、寡聞にして聞いたことがない。

そこで本研究においては、東日本大震災時における「外資系企業の緊急対応の特質」を、外資系企業 4 社のトップへのインタビューを通じて、情報収集、意志決定、対応といったプロセスごとに分析する。そしてその結果を日本企業と比較することにより、日本企業の緊急時対応能力向上の示唆とし、延いては災害時の犠牲者の減少と、海外展開能力の向上にいくぶんでも寄与することを目指したい。

¹ 気象庁による正式名称は「平成 23 年 3 月 11 日 東北地方太平洋沖地震」だが、世間一般では「東日本大震災」や「3.11」といった俗称が使われているので、本論文でもそれらの俗称を用いる。

² 被害の全容はなお更新中であるが、論文の執筆に当たっては、[国土交通省 東日本大震災への対応状況（住宅・建築関係）Web ページ

[http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/jutakukentiku_house_fr_000035.html]に公開されている[復旧の現状と主な課題への取組・平成 23 年 9 月 11 日.pdf]を参照した。

1.2. 「将来における開示」を前提にしたヒアリング調査による分析

本研究の基礎となる資料は、3. 11 における外資系企業 4 社の緊急対応時の詳細を、筆者が経営トップから直接ヒアリング調査したものである。特にその初動時の対応に注目し、緊急時対応体制への移行の様子と、意志決定の過程に注目して考察を行った。3. 11 直後からの 3 ヶ月を中心にし、更にその 3 ヶ月後の対応を明らかにすることにより、今後の改善策も調査した。

なお、この種の情報は企業の秘密に属する事柄である。同業他社に知られれば競争優位を失うかもしれないし、緊急避難に類する対応がなされたため、場合によっては平常時では「禁じ手」とされるものが、含まれているかもしれないからである。しかし、今の時点でこのような実際の対応を記録しておくことは、学問的にもまた実務的にも有益な示唆となることは間違いない。

そこで、筆者の個人的なツテを頼りに、外資系企業のトップに働きかけたところ、主旨に賛同してくださる方が 4 社も現れたことは、筆者の想定を超えた幸運であった。

それらの企業は以下の会社である。

- ・ H 社（アメリカ系・変額年金保険取扱い企業）
- ・ P 社（アメリカ系・製薬会社）
- ・ S 社（インド系・IT 企業）
- ・ A 社（アメリカ系・生命保険会社）

これらのトップは、「現在は秘密とされている情報も、やがては秘密の指定を解かれるものである」ことを十分承知し、「それを現時点で記録にとどめることが、開示時点で有効活用するための必要条件である」こと、さらには「一企業の内部にとどめるのではなく、他企業等と共有を可能にすることが、全体の緊急対応の向上に役立つ」ことを良く理解してくださり、長時間のインタビューに応じてくださった。

こうしたトップの期待に応えるためには、「現時点で社名等が特定される情報はなるべく秘匿する」と同時に、「学問的なレベル・チェックに耐え得るだけの客観性を維持する」という、相反する要請に応えなければならない。そこで、本論文では「in camera 審査³」を前提とした論文構成とし、本文では社名等が特定されないよう工夫しつつ仮説の調査を行い、その証拠となるヒアリング・メモなどの原資料は、論文審査を担当いただいた諸先生だけに開示することとしている。本論文のみを読まれる読者には、臨場感の欠ける記述と写るかもしれないが、テーマの性格上お許しを得たい。

³本来の「in camera 審査」とは非公開審査を前提とした米国の裁判制度であるが、社会科学系の研究手法としても用いられる。正規の論文中には研究対象の企業名、ヒアリング対象者の個人名を伏せる一方、論文審査の担当者に関し、ヒアリング・メモなどの原資料と突合する機会を設けることにより、本来ならば外部への公開が出来ない性質の情報が取得可能となるメリットがある。

1.3. 調査したい事項

ヒアリングに当たり、筆者のビジネス経験を下に、本論文で調査したい事項を予め以下の通りリスト・アップした。

なお、通常のヒアリングにおいては、仮説や思い込みは避け、なるべく予断のない会話の中から問題点を自然に発見することが望ましいかもしれない。しかし本件のように、先方のご厚意で限られた時間内のヒアリングしか許されない状況では、ある程度の事前の絞り込みは、やむを得ない措置ではないかと考える。

- ・ 検討の前提として、日本企業と外資系企業に情報格差があったか。
- ・ ワーストケースを想定した対応は、両者に共通のものか。あるいは、どちらかだけに固有のものか。
- ・ 情報の鮮度（有効期限）という発想は、両者に共通のものか。あるいは、どちらかだけに固有のものか。
- ・ 社員の海外への自主待避という事態に、外資系企業はどう対応したか（この項は、日本企業には当てはまらないものと思われる）。
- ・ 緊急時に守るべきデータの考え方に関して、両者に差はあるか。
- ・ 上記以外に、日本企業や外資系企業に特有の対応があるとすれば、それは何か。

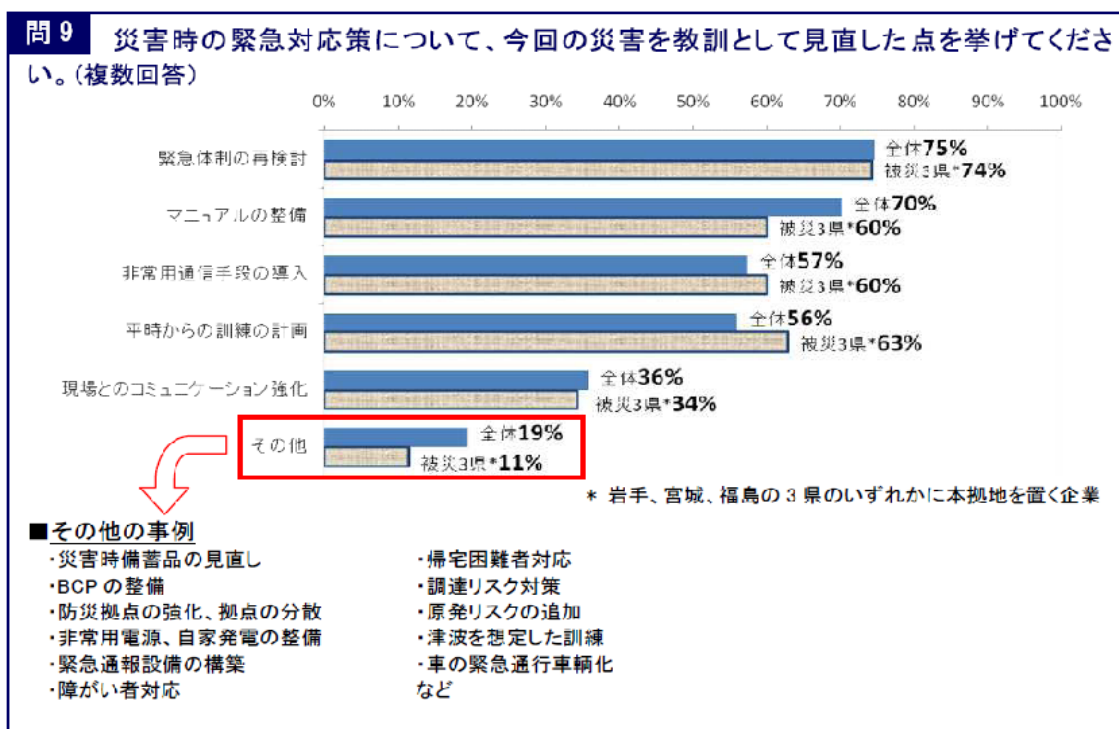
以下、各項目ごとに、結論的な部分を先取りして述べれば、以下のとおりであるが、1.9以下は、ヒアリング途中で発見したものである。

1.4. 日本企業の典型的な対応状況

外資系企業との比較の為に、3.11 震災時の日本企業の緊急対応の状況を調査した資料が必要である。そこで、日本企業の典型的な対応のモデルとして、「公益社団法人経済同友会」が実施した、「クライシス・マネジメントに関するアンケート⁴」結果（2012 年 4 月 19 日に公開）、を元に検討を進める（以下アンケートと記す）同調査資料は量的調査結果とともに、広範な企業の 3.11 震災での緊急対応状況が調査・集計されており、日本企業の緊急対応の傾向を判断するには最適な資料であるので参照した。

日本企業の調査が多方面にわたって分析されているが、本稿の目的に最も近い事例を挙げれば、以下の通りである。

【アンケート問 9：緊急対応策の見直し項目】



調査での、「今回の災害を教訓として見直した点」によれば、「緊急体制の再検討」は理解できるが、「マニュアルの整備」や、「平時からの訓練の計画」が見直し項目に挙げられているが、はたして決定的な効果があるであろうか。緊急時対応ではゆっくりマニュアルを参照しながらの作業は成り立たない筈で、訓練の程度も決定的な緊急時対応の差には繋がらず、重要な要素は経営トップの緊急時対応への意識だと考えられる。この部分を外資系企業での事例で考察する。

⁴本アンケート調査は、(公社) 経済同友会 2011 年度「リスク・マネジメント研究会」(委員長：田幡直樹 エム・アイ・コンサルティンググループ 特別顧問) が実施した。

1.5. 前提として日本企業と外資系企業との間に情報格差があったか否か

アメリカ政府は、無人偵察機⁵による独自調査で原子炉の状態を掌握した結果、「ルース大使が在日アメリカ人に福島第一原発から 50 マイル（約 80 キロ）の圏外への退避勧告を行った」〔（塩田）P. 42〕との情報もある。しかしヒアリングでは 4 社とも、「米国大使館からそのような連絡は受け取っていない」と主張している。

この点については以下の検討結果により、日米に情報格差はなかったと判断した。まず「東日本大震災で、高い放射線が検出されている東京電力福島第 1 原発の原子炉建屋内部を撮影するため、米軍が 17 日にも無人偵察機グローバルホークを飛行させることが分かった。日本政府関係者が 16 日明らかにした⁶」とされている。無人偵察機による情報収集を明らかにしたのは日本政府関係者であることから、無人偵察機による情報収集は米軍の独断ではなく、日本政府との合意のもとであると推定される。

したがって調査結果をアメリカ政府が独占したとは考えにくく、日本政府、アメリカ政府共、同レベルの情報を共有していたと考えられる。両国政府の情報が同レベルである以上、日本企業、外資系企業にあっても同レベルの情報であったと考えられる。同レベルの情報にも関わらず、どのような対応の違いが生じたのかを調査して考察するのが、本研究の目的となる。

1.6. ワーストケースを想定した対応は、外資系企業固有のものか。

外資系 4 社では、当初から Worst Case を想定した対応が行われていた。これは教科書どおりとは言え、新鮮な印象を受けた。他方想定外の現象として、3.11 発生の数日後から福島原子力発電所における放射能漏れが報道されるのと平行して、様々な問題が顕在化した。これらに対しては、トップが殆んど即決で対応策を決定している様子も確認された。

他方、日本企業が Worst Case を想定して行動したとの情報は、聞いたことがない。政府の対応も、とりわけ放射線漏れについては「直ちに健康に影響が及ぶものではない」という公式見解を繰り返すのみで、「最悪の事態」を口にするのを避けていた印象が否めない。

Worst Case を想定しての対応は、日本企業でも取り入れるべきである。文化的違いの問題等の障害も懸念され困難が予測されるが、P 社での緊急対応責任者は全員日本人であった。それにも拘わらず Worst Case を前提として緊急対応を行っている。

重要なのは社員や企業の国籍ではなく、企業ポリシーとしての対応姿勢ではないかと考えられる。経営トップを含めた危機管理意識の向上により、日本企業であっても Worst Case を想定した対応は可能だと判断できる。

⁵ 「グローバルホーク」である。3.11 震災当時日本国内の米軍基地では実践配備されておらず、グアム島の米軍基地から出撃したとされる。攻撃兵器は搭載されていないものの高度 18,000 メートルから特定の目標を高性能センサーでリアルタイムに偵察できる。

⁶ [2011/03/17 記事【共同通信】<http://www.47news.jp/CN/201103/CN2011031601001241.html>]

1.7. 情報の鮮度に関する考え方の差

企業内の機密情報に関しても、「情報の鮮度」という発想、つまり機密の有効期限を設定し期間が経過すれば機密扱いを解除する考え方が、現実的対応の基礎となりうる筈である。本来「鮮度」なる表現は「生鮮食品」に対して品質を表す表現である。したがって同様な「生鮮食品」に対する表現である「賞味期限」に当たる概念として「秘密情報の有効期限」が考えられる。

わが国では、このような発想が乏しいのに対して、アメリカ政府などでは「有効期限」の考えが徹底していて、「こんなものまで」という感を抱くような情報も開示される。そしてそれが外交史の研究や、セキュリティの考察に生かされていく。

本ヒアリングでも、H社では10年という目安が示されている、現状では外部に公開されると困ると判断される情報であっても10年経過すれば、その情報の持つ意味合いが変化する事を反映し、有効期限経過後は、社内で一定以上のタイトルを持った者は情報にアクセスして資料が閲覧可能となる扱いである。今回ヒアリングに応じてくださった各社は、程度の差はあれ、こうした扱いに慣れた方々であった。1, 2 で述べた「将来の開示を前提にしたヒアリング」という発想自体が、「時間」の要素を勘案した意志決定に他ならない。

1.8. 海外への自主退避と企業対応

震災発生後数日を経て、原子炉からの放射能漏れが報道されるようになった直後から、外資系企業においては、家族を連れて海外へ自主退避する者が出始めた。これは外資系企業にとっても「想定外」のことであった。しかし4社の対応は、ほぼ同じである。

自主退避は基本的に業務放棄と見なされ、雇用契約違反であり契約解除の対象となる。しかし「人道」をキーワードとした反論を受けた場合、裁判には勝てても企業イメージを損なうことが懸念される。そこで各社とも、現実的な対応として「黙認」している。有給休暇扱いとし自主退避の費用は自己負担とし、帰国後職場への復帰は認めるといった対応である。

また今後同様な事態が発生した場合、「海外退避を個人の判断で行ってよい」との判断を示している。この場合社員の国籍の違いによる不公平感への配慮から、日本国籍の社員にも同一の対応を決めている。そうなれば発生する費用も会社側負担となり新たな対応体制の構築が必要となる。

国際線空港閉鎖中の合法的な海外への自主退避方法として、車や電車で九州へ移動して韓国まではフェリーで移動後、シンガポールへ退避して様子を見ている点が興味深い。

1.9. 「データを守る」という発想

震災当日、安否確認、被害状況の確認等の緊急性の高い対応を一通り済ませた後、深夜に各社共、同様の判断がなされている。

- ・建物やオフィスは再建できる。

- ・ IT インフラは再構築可能。
- ・ 人員でさえ新規募集や、特別なスキルが必要な要員はヘッドハンティングで採用可能である。

しかしながら業務データが失われれば、業務の再開は事実上不可能となる。外資系企業の経営トップの共通した考え方である。各社共限られた人員でフルバックアップを実施して、特筆すべきはデータを海外拠点へ転送している。

特に H 社の対応は徹底しており、オフィスを放棄する事態を想定し、その場合全業務データを削除する決定を行っている。データを守るとは、オフィスを放棄した場合の、データセンタからの業務データ流出阻止への対応も含まれる。この考え方をそのまま日本企業に適用するのは難しいと考えるが、データ保護の意味を再認識することは必要である。

1.10. マニュアルに関する考え方の格差

ヒアリングによればマニュアル自体は予想に反して殆どなく、その代わり平時からの連絡通信手段の整備や、物資の確保、備蓄作業を通じて組織単位で緊急対応の意識の向上を図っている点を確認された。

彼らの考え方は、緊急時対応ではマニュアルを参照しながらの作業は成り立たない筈で、重要な要素は経営トップの緊急時対応への意識だと考えている。日本人はマニュアルとルール作りを好む。外資系の労働者では、自分、家族、が生き延びる為にいかに行動するか意識が重視されている。日本企業も今一度マニュアルの有り方に関する再考が必要である。

1.11. 記録（メモ）を残す文化

外資系企業では秘書がスケジュール管理をしてくれる役員であっても、個人がメモを作成している姿を見かけることが多い。

メモ作成者の方々の言によれば、リスクコントロールの一貫で自身を守る為の行為だとの事。自分は「何時、何をしたか」を時系列で並べたものが多い。もし訴訟や、その他のトラブルに見舞われた場合、あいまいな記憶にたよることなく自分の行動の正当性を証明する為の証拠とする為との事。普段から多少の手間はかかるものの、今後増える事が懸念されている訴訟への備えの意味も含めて、メモ書きの習慣は取り入れるべきである。

メモに関しては、その有効期限（すなわち情報の鮮度）という点も併せて検討する必要がある。外資系企業では一定期間経過後の情報開示は常識との概念がある。「公開されては困る」内容に関しての「対策に要する見積もり期間」の検討から、開示が可能となる期間として、おおむね 10 年が情報開示の標準と判明した。

1.12. 「マニュアル」と「チェックリスト」に関する考察

外資系企業では、「マニュアル」は重視しない。それでは、緊急対応用の資料がまったくないかという、それは違うとの話である。「マニュアル」は、殆んど作成すらしないが、「チェックリスト」は、整備するとの話である。彼らのいう「マニュアル」とは、文章や図解で必要な、対応方法を説明する資料であり、「チェックリスト」とは、基本は 1~2 行以内の文章で構成された確認項目との話である。責任者クラスの間が作成するメモを入力として、「チェックリスト」が作成される。保管はせずに、リングでまとめて、解りやすい場所に設置されるとのことである。

1.13. 責任と権限

外資系企業経営トップ強大な権限の背景は、すなわち、企業の所有者は株主である。企業トップは株主により、経営を委託されていることになる。したがって経営トップは株主の利益を確保することに、その存在価値が問われる。決算期毎に株主へ、株主が満足する額の配当を確保する義務を負っていることになる。その為には、より大きな配当を受領する為に、株主は経営者に対して、多少のリスクは許容してまでも、新規のビジネスプランの実行を期待して、その成果を求めることになる。

外資系企業の経営トップは、経営を依頼された株主から強大な権力が与えられており、緊急時対応においてもトップダウンの即決による対応が可能となっている。と理解できる。しかし、このような強力なリーダーシップは、そのまま日本企業に移植できるものではない。日本において、どのようなリーダーシップが望ましいのか、3.11 がそれを考える契機になることを願うしかない。

1.14. 現在実施しつつある対応策の改善

4 社での今後の対応策としての共通点は、徹底したリスク分散計画が検討されている点である。オフィスやコールセンター、IT 拠点のバックアップセンター構築と分散は、日本企業においてもすでに実施されている。特徴的なのは、既存の製造拠点や営業拠点等の規模を縮小してまで、複数個所へ分散することである。また 6~8 年以内に、全社員の 50% を外国人労働者に入れ替えるプランを立てている企業もある。

今現在も企業存続計画の変更作業が続いている。日本企業の緊急対応計画の作成や見直しとは根本的に異なっているのは、放射能汚染地域からのビジネスの撤退や、単に予備のデータセンタの構築にとどまらず、工場毎の規模縮小や、他地域への新工場新設等、根本的にビジネスモデルの一部変更まで含めての徹底した計画となっているのが特徴といえる。

2. 研究手法

2.1. 対象企業

日本国内に日本支社又は日本本社を置き、日本企業からの出資比率 0%の、外資系企業 4 社での 3～6 ヶ月間の対応と、公的調査資料を使った日本企業での対応比較を行った。

ヒアリングの内容が企業の機密に触れる部分があるため、対象企業を自由に選べる状況にはなかった。そこで、筆者のビジネス上の付き合いのあるエグゼクティブの好意に甘えて、ヒアリングするしかなかった。そのため、対象企業の選定がランダムになったことは否めない。しかし結果として、後述するように広範囲な業態をカバーすることができた。

2.2. ヒアリング調査

本研究の核である、外資系企業での緊急対応に関する詳細な情報を得るのはアンケート調査による量的調査では不適當であり、各社経営トップに対するヒアリングによる質的調査を実施した。今回の調査対象企業は、ボランティア・ベースに拠らざるを得なかったもので、4 社となった。本研究でのヒアリング対象者は全て企業の経営トップに限定した。

したがって、トップ・マネジメントからのヒアリング結果の考察が本研究の骨子である。対応の生々しい現状は、少なくとも直ちに外部へは公開できない性質の情報である。本研究では、正にその様な情報による考察を行う事が目的である。

2.3. ヒアリング項目

外資系企業特有の対応と、その背景を知る為に、ヒアリング項目を整理した。組織全般を通しての現状認識のプロセスと、特に 3. 11 震災発生時点の現状認識と、初動の状況を調査することに主眼を置いた。

「表-01：ヒアリング項目」

No	ヒアリング項目	備考
1	3. 11 発生時点の状況把握と意志決定の流れ	初動対応
2	3. 11 発生時点～半年程の対応	
3	災害時の備えと現実の運用	訓練、備蓄品、バックアップセンター
4	平時での業務体制で、非常時（災害）を想定している事	
5	業存統計画の有無と、運用面での活かし方	
6	社員の国内、国外への自主的退避の実情と、事後の対応	
7	今後の企業存続計画への反映予定	現実の反映状況

2.4. ヒアリング対象企業概要

ヒアリング対象企業4社の概要は、以下の通りである。ヒアリング対象者は、平時では経営トップの役割を担い、3.11 震災対応では緊急対応責任者の立場にある方々、すなわちトップ・マネジメントを対象とした。「表-02：ヒアリング対象企業」に4社の概要を整理した。

「表-02：ヒアリング対象企業」

No.	企業名 ⁷	ビジネスモデル・特徴	ヒアリング対象者
1	H 社	アメリカ系年金保険会社：主に富裕層をターゲットとした営業活動に特化している。	CEO 兼 CIO：T 氏 リスク管理マネージャ：H 氏 秘書課部長：N さん
2	P 社	アメリカ系製薬会社：主に対人用治療薬の開発、製造、販売を行う。	IT アーキテクト（CIO）：O 氏 執行役員：T 氏
3	S 社	インド系 IT 企業：日本支社の扱い、受託の大部分を組み込み系等のオフショア開発が占める。	CIO：R 氏 秘書課部長：T 氏
4	A 社	アメリカ系保険会社：掛け捨てタイプの安価な保険商品を多数揃えており、数度に渡り M&A の対象となっている。	CEO 兼任 CIO：A 氏 リスクマネジメント・マネージャ：F 氏

2.5. 各社別の特色

2.5.1. H 社

- ・本社及び業種：アメリカ系年金保険会社・年金保険取扱い企業。
- ・ビジネスモデルと特徴：主に富裕層をターゲットとした年金保険取扱い企業。
したがって富裕層との契約と、富裕層への対応を重視している。
- ・ヒアリング回数：4 回
- ・ヒアリング対象者：
 - CIO（実質的な CEO、CIO も兼務している）：T 氏
 - （リスク管理部）マネージャ：H 氏
 - 秘書課部長：N さん
- ・注意点：ここ数年間での大幅な契約者数と契約金額の増加により、アメリカ本社からの期待度も変わり軋轢も発生している。又社内での業務対応体制と IT インフラの能力が追い付かないという問題も顕在化している。

⁷ 本論文は「in camera 審査」を前提とした構成となっており、具体的な法人名称、個人名称は原則アルファベット 1 文字で表現している。

2.5.2. P 社

- ・本社及び業種：アメリカ系・製薬会社
- ・ビジネスモデルと特徴：主に対人用の治療を目的とした新薬及びジェネリック薬品製造販売（先進国での製造は販売国の国内で行う）
- ・ヒアリング回数：2 回
- ・ヒアリング対象者：
 - 執行役員、法務・コンプライアンス部門長（実質的に日本本社を運営している）：H 氏
 - IT アーキテクト：O 氏
- ・注意点：世界でも有数の製薬会社といわれ、原則先進国での薬剤販売に供する薬剤製造は、薬剤を販売する国内で行う。設備はスケールメリットを狙った一点集中方式を採用している。

2.5.3. S 社

- ・本社及び業種：インド系・IT 企業（SI ベンダー）
- ・ビジネスモデル：オフショア開発、インド国内で約 30000 人の開発要員を配置している。世界 50 カ国以上に展開しており組み込み系、ビジネス系開発、コールセンター業務等のオフショアビジネスを展開。
- ・ヒアリング回数：4 回
- ・ヒアリング対象者：
 - CIO 兼任・緊急時対応責任者：R 氏
 - 秘書科部長：T 氏
- ・注意点：現在の日本拠点は本格進出の為の橋頭保の位置づけである。その為インド本国より出張扱いの社員と、その家族を支援する体制が整備されている。

2.5.4. A 社

- ・本社及び業種：アメリカ系・生命保険
- ・ビジネスモデル：掛け捨てタイプの企業向け、生命保険、疾病保険、自動車保険販売。
- ・ヒアリング回数：2 回
- ・ヒアリング対象者：
 - CIO 兼任で実質的には A 社の経営に責任をもっている：A 氏
 - リスクマネジメント・マネージャ、Web サイト管理課長、Web マスター兼任：F 氏
- ・注意点：過去数度に渡る M&A により、いわゆる親会社（持ち株会社）が変更となっている。しかしながら将来的に新たな M&A の対象とすべく独立性は高く維持されている。今回 3.11 震災の初動を中心とした内容のヒアリングだけでなく、M&A の対象となる部門内部の様子もヒアリング対象としたので考察を行う。

2.6. 取得情報の機密性の程度

企業経営トップからのヒアリング結果から、3.11 震災時の緊急対応で、現実には必ずしも適切な対応が取られていない事も伺えた。言い換えれば、通常では余り問題とならない企業内としての不都合な部分も、リスクとして顕在化していたことも想定された。

それらの生々しい現状は、通常セキュリティ区分ではトップシークレットかシークレットの扱いとなり、外部へは公開しない。本研究では正にその様な情報に関する考察を行う事が目的である。

なお、今回のヒアリング対象企業では、セキュリティーレベルを以下の5段階で管理している。①トップシークレット、②シークレット、③コンフィデンシャル、④インターナルユースオンリ、⑤ジェネラルレベル。

ヒアリングを終えての印象としては、本来ならばトップシークレット又はシークレット扱いの情報も、提供いただけたものと思われる。

2.7. 「in camera 審査」に対応した論文構成

通常の記号ヒアリングをベースとした研究論文の構成としては、「論文本体」に付属資料の形で「ヒアリング・メモ」を添付する形態が考えられる。しかしながら本研究手法は 3.11 震災時の緊急対応に関して、社名が外部に公開されると企業の存続自体が危ぶまれる内容も含まれているやもしれないため、「in camera 審査」を前提にヒアリング先の貴重な情報を提供していただいた。

従って付属資料の形で実名が記載された「ヒアリング・メモ」を添付する方式は断念し、メモに相当する部分は、審査委員の諸先生に審査会場でのみ開示するという形を採った。学問の本分からすれば、根拠を明示し誰でも追試可能とするのが望ましいことは承知しているが、情報の機密性に照らし、ご容赦願いたい。

2.8. ヒアリングの方法と内容の記載

今回のヒアリングにおいては筆者が先方の企業に出向いて行った 4 社とも発言者が陪席する社員（通常は秘書）にやり取りをコンピュータ入力させ、後刻自身でチェックしてくださった。筆者をメモ取り作業から解放し、質疑に集中させるためである。筆者は、そのご好意に甘んじ、次の質問を考えつつ議論に集中することができた。

文中のヒアリング内容の記載は、ご好意で入力していただいたテキストメモからの切り張りを基本として作成している。ヒアリング・メモが添付できない点を補うため、分析の核となる回答部分を『』書きで、なるべく多く引用することとした。

- ・ ヒアリング内容は論文中テキストボックスで作成した枠内である。
- ・ 入力していただいた方々は皆様日本語一級検定に合格しているもののネイティブな日本人ではなく、表現の不適切さ、誤字脱字は多数存在する。
- ・ その為、意味を変えない範囲での表現の調整（一か所で数文字程度）と、明らかな誤字脱字に関しては調整した。

2.9. ヒアリング対象者との約束による変更

ヒアリング対象者との約束により、次の変更を加えた。

- ・ ヒアリング対象企業名はアルファベット一文字へ変更。
- ・ ヒアリング対象者名もアルファベット一文字へ変更。
- ・ 企業名が特定可能な主力商品名、サービス名をアルファベット 1 文字へ変更。

2章 比較研究の前提条件

1. 前提条件の共有

1.1. 事象に関する時系列の整理（3.11 より 5 日間）

緊急対応に関する比較を行うためには、3.11 震災発生から福島原子力発電所での津波被害による原子炉放射能漏れに関する、時系列の変化を整理し確定しておく必要がある。

代表的な事故調査委員会としては下記 2 つが知られている。

- ・ 国会事故調 東京電力福島原子力発電所事故調査委員会
- ・ 東京電力福島原子力発電所における事故調査・検証委員会

ここでは原子力発電所での発生事象だけではなく、震災と津波の発生と、原子炉 1 号機～4 号機での発生事象が一枚の図に整理され理解しやすいことから「国会事故調」の資料を基準とする。

「表-03：東京電力福島原子力発電所 事故調査委員会 報告書より」

	1号機	2号機	3号機	4号機
3-11 ▼	定格出力運転中			定期検査中
	14:46地震発生			
	スクラム			
	外部交流電源喪失			
	非常用D/G自動起動			
	炉心冷却開始(IC)	炉心冷却開始(RIC)	炉心冷却開始(RIC)	
	IC弁開閉を反復			
	15:37ごろ最大津波襲来			
	全電源喪失		全交流電源喪失(580)	全電源喪失
	18:10ごろ炉心露出開始			
	18:50ごろ炉心損傷開始			
3-12 ▼	5:46 淡水注入開始		11:36 RIC停止	
			12:35 HPCI開始	
	14:30ごろベント			
	15:36 原子炉建屋 水素爆発	復旧作業に影響		
	19:04 海水注入開始			
3-13 ▼			2:42 HPCI停止	
			9:10ごろ炉心露出開始	
			9:20ごろベント	
			9:25 淡水注入開始	
			10:40ごろ炉心損傷開始	3号機水素 SGTS経路で逆流
			13:12 海水注入開始	
3-14 ▼		復旧作業に影響	11:01 原子炉建屋 水素爆発	
		13:25 RIC停止と判断		
		17:00ごろ炉心露出開始		
		19:20ごろ炉心損傷開始		
		19:54 海水注入開始		
3-15 ▼		6:00ごろ S/C破損? 放射性物質大量放出		6:00ごろ 原子炉建屋 水素爆発

事故の推移 注)炉心露出開始、炉心損傷開始時刻はいずれも東京電力の MAAP 解析による

¹⁰ 福島第一原発ヒアリング(平成 24 (2012)年 3 月 30 日)

(出典) 国会事故調：東京電力福島原子力発電所 事故調査委員会 報告書 「要旨 事故の概要」

25Page「事故の推移 注)炉心露出開始、炉心損傷開始時刻はいずれも東京電力の MAAP 解析による」

この資料には 3.11 震災発生直後からの福島原子力発電所での被害状況と原子炉の状況が簡潔に記載されて解りやすい。

1.2. 原発事故に関する時系列の整理

前期の「国会事故調：東京電力福島原子力発電所 事故調査委員会 報告書」中の「要旨 事故の概要」25Page「事故の推移 注）炉心露出開始、炉心損傷開始時刻はいずれも東京電力の MAAP 解析による」の図表より、原子炉への被害と放射能漏れに対して時系列に推移を整理した。

- ・ 3.11（金）
 - 14:46 地震発生
 - 外部交流電源喪失
 - 15:37 ごろ最大津波襲来
 - 1号機：18:10 ごろ炉心露出開始
 - 1号機：18:50 ごろ炉心損傷開始
- ・ 3.12（土）
 - 1号機：5:46 淡水注入開始
 - 1号機：14:30 ごろベント
 - 1号機：15:36 原子炉建屋水素爆発
 - 1号機：19:04 海水注入開始
- ・ 3.13（日）
 - 3号機：9:10 ごろ炉心露出開始
 - 3号機：9:20 ごろベント
 - 3号機：9:25 淡水注入開始
 - 3号機：10:40 ごろ炉心損傷開始・3号機水素爆発
 - 3号機：13:12 海水注入開始
- ・ 3.14（月）
 - 3号機：11:01 原子炉建屋水素爆発
 - 2号機：17:00 ごろ炉心露出開始
 - 2号機：19:20 ごろ炉心損傷開始
 - 2号機：19:52 海水注入開始
- ・ 3.15（火）
 - 2号機：6:00 ごろ破損発生・放射性物質大量放出
 - 4号機：6:00 ごろ原子炉建屋水素爆発

1.3. 外資系企業での時系列の認識状況

ヒアリング対象企業H社を例に、3.11 震災発生直後から数日までの現状認識と行動の推移を示すと表-04 のとおりである。なお各社とも情報源としてマスコミからの情報をベースにしているので、各社の情報に大きな差異は認められない。

「表-04 : H 社での 3.11 震災当日から 1 週間程の対応」

3 月.**日 (曜日)	概要	出来事、対応
3.11 (金)	通常勤務日	3.11 震災当日、緊急対応
3.12 (土)	休日	東京都内の交通機関、ほぼ回復
3.13 (日)	休日	放射能汚染の詳しい状況がマスコミで報道される
3.14 (月)	通常勤務日	原子炉メルトダウン、爆発が報道される
3.15 (火)	通常勤務日	シンガポール事務所と、大阪支社へ事務所と、ホテルの確保指示
3.16 (水)	通常勤務日	自主的な海外退避者が出る
3.17 (木)	通常勤務日	自主的な海外退避者が出る
3.18 (金)	通常勤務日	自主的な海外退避者が出る

1.4. 事故に関する情報格差

アメリカ政府は、無人偵察機⁸による独自調査で原子炉の状態を掌握した結果、「ルース大使が在日アメリカ人に福島第一原発から 50 マイル（約 80 キロ）の圏外への退避勧告を行った」〔（塩田）P. 42〕との情報もある。しかしヒアリングでは 4 社とも、「米国大使館からそのような連絡は受け取っていない」と主張している。

この点については以下の検討結果によれば⁹、日米に情報格差はなかったと判断した。まず「東日本大震災で、高い放射線が検出されている東京電力福島第 1 原発の原子炉建屋内部を撮影するため、米軍が 17 日にも無人偵察機グローバルホークを飛行させることが分かった。日本政府関係者が 16 日明らかにした」とされている。無人偵察機による情報収集を明らかにしたのは日本政府関係者であることから、無人偵察機による情報収集は米軍の独断ではなく日本政府との合意のもとであると推定される。

したがって調査結果をアメリカ政府が独占したとは考えにくく、日本政府、アメリカ政府共、同レベルの情報を共有していたと考えられる。両国政府の情報が同レベルである以上、日本企業、外資系企業にあっても同レベルの情報であったと考えられる。同レベルの情報にも関わらず、どのような対応の違いが生じたのかを調査して考察するのが、本研究の目的である。

⁸ 「グローバルホーク」である。3.11 震災当時日本国内の米軍基地では実践配備されておらず、グアム島の米軍基地から出撃したとされる。攻撃兵器は搭載されていないものの高度 18,000 メートルから特定の目標を高性能センサーでリアルタイムに偵察できる。

⁹ [2011/03/17 記事【共同通信】 <http://www.47news.jp/CN/201103/CN2011031601001241.html>]

2. 日本企業の典型的な対応状況

2.1. クライシス・マネジメントに関するアンケート調査概要

外資系企業との比較の為に、3.11 震災時の日本企業の緊急対応の状況をモデル化しておく必要がある。日本企業の対応にも種々のパターンがあり得るが、ここでは量的調査結果である、「公益社団法人 経済同友会」が実施し集計結果すなわち 2012 年 4 月 19 日に公開されている「クライシス・マネジメントに関するアンケート¹⁰⁾」結果を元に検討を進める。

同調査資料は広範な企業の 3.11 震災での緊急対応状況が調査・集計されており、日本企業の緊急対応の傾向を判断するには最適な資料であるので、参照した。

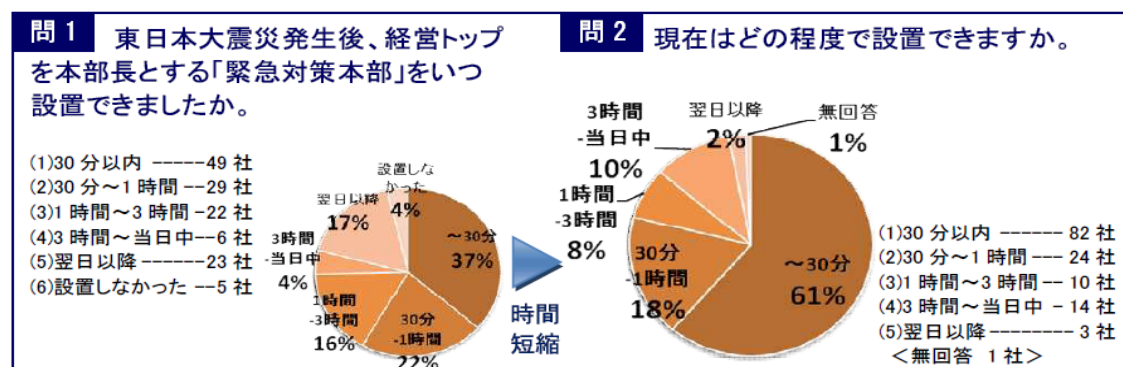
企業の対応状況、同調査¹¹⁾により判明した要点は以下の通りとなる。

【「クライシス・マネジメントに関するアンケート」調査より引用】

- ① 大災害発生時の緊急対応や事業継続の備えができている企業は 80%以上。
- ② 災害対策マニュアルが無い、あっても役に立たなかった企業は 51%。
マニュアルの整備について見直しを行った企業は 70%。
- ③ 見直した緊急対応策に基づいて訓練を実施した企業は 43%にとどまっている。
また、現在も不十分な点として訓練の不足を挙げた企業は 49%。
- ④ 地域コミュニティとの連携関係が不十分であった企業は 53%。
この内、連携の必要性を感じた企業は 35%。
- ⑤ 「想定できた事象を想定外とする企業文化」が存在する企業が 55%と依然多い。
この内、改善を試みている企業は 43%。
- ⑥ 危機管理に十分なコストをかけていなかった企業は 55%。
最大の理由は短期的利益極大化主義・株主利益極大化主義で 31%。

2.2. 「緊急対策本部設置」までの時間

【アンケート問 1・問 2：緊急対策本部設置に要する必要時間】



¹⁰⁾本アンケート調査は、(公社)経済同友会 2011 年度「リスク・マネジメント研究会」(委員長：田幡直樹 エム・アイ・コンサルティンググループ 特別顧問)が実施した。

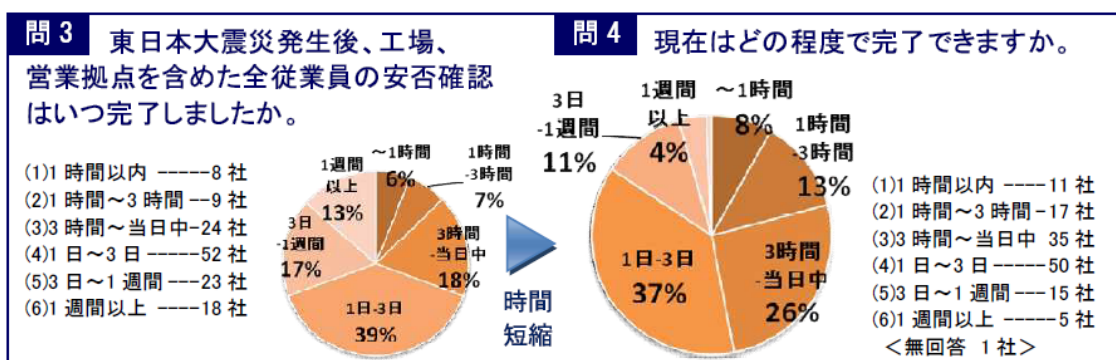
¹¹⁾ このアンケート調査は、2012 年 2 月 6 日から 3 月 2 日にかけて、本会の正副代表幹事および幹事(重複する企業を除く 234 社)と、岩手、仙台、福島の各地経済同友会の会員の一部(46 社)を対象に実施した。回答企業数は 134 社(回答率 47.9%)

「クライシス・マネジメントに関するアンケート調査結果」より引用。

「緊急対策本部」を30分以内に設置できた企業は、震災時には37%であったが、大災害を経験して、現在は61%に増加した。また、全従業員の安否確認を同日中に完了できる企業も31%から47%に増加した事が調査結果より判明している。同調査資料を更に考察すると、「緊急対策本部」設置を3時間以内に完了できた企業と考えれば75%となるが、翌日以降、又は設置しなかった企業が全体の21%あるのも問題である。

2.3. 従業員の安否確認に要した時間

【アンケート問3・問4：従業員の安否確認に必要な時間】

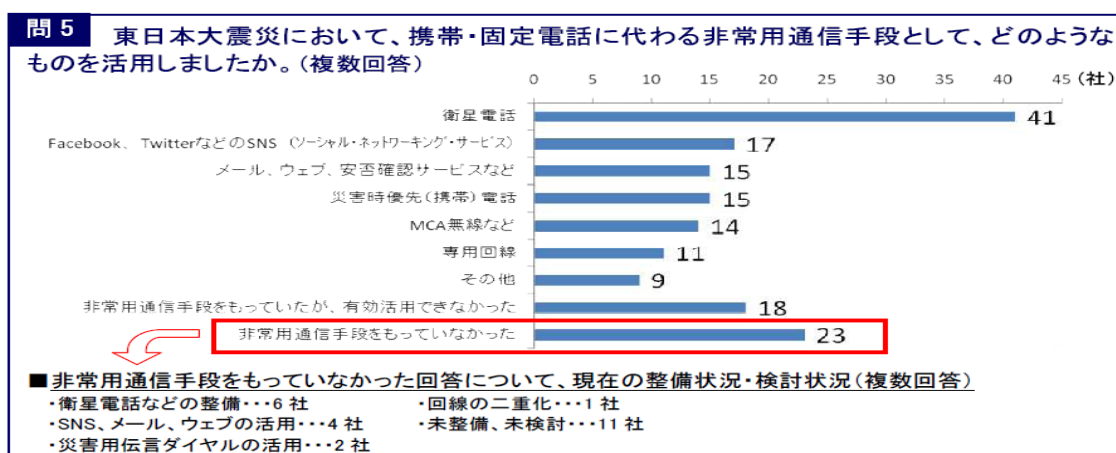


災害時の初動において重要な作業に各拠点を通じての全社員の安否確認がある、日本企業においての3.11震災発生から安否確認が完了するまでに要した時間の調査である。割合的に一番多いのは1日～3日である。39%（52社）と最も大きい分布を示している。

被害状況の確認、負傷者の救援と応急治療、設備や社会的インフラの確認、その他業務継続の為の調査と準備等、多忙な中での安否確認では1日～3日を要するのも理解はできる、では外資系企業ではどのような状況であったのかは、別途調査する。

2.4. 利用した非常用通信手段

【アンケート問5：携帯・固定電話に代わる非常用通信手段】



日本企業が 3.11 震災時に利用した非常用通信手段は一見して多岐に渡り、上手くリスク分散が計られ有効な様にも見えるが、はたしてどの程度有効であるか検討した。

- ・ 衛星電話

目立つのが、41 社が「衛星電話」を導入している点である。衛星電話の性質を検討すると、災害時公衆アナログ電話回線のインフラや、通常の携帯電話のインフラが無事の場合でも、輻輳により連絡が困難な状況が発生している。従って通信の相手方が「衛星電話」の場合を除き、優先的に通話が確保される訳ではないことを承知した上で導入すべきである。

- ・ MCR 無線

時分割多重方式のデジタル通信機である。公共、企業、個人の用途でチャンネル制御されて中継局による中継で通信が成立している。したがって平時では安定した通信が確保されるものの、中継局が被災すると通話は不可能となり、また輻輳も発生する。

- ・ 災害時優先携帯電話

このサービスは 2 種類存在する。先ず通常契約の携帯電話を使つての安否確認サービスである。あと一つは災害時に輻輳が発生している時点でも中継器のデータリンクは元々の中継能力の範囲で動作している、その動作中のデータリンクへ優先的に接続されるべく設定された携帯電話の事であるが、一般企業又は個人が購入するのは困難である。

- ・ インターネット

インターネットを使ったサービスは極めて有効である。メール、Web サービス、Face book、Twitter 等、多少の時間差が発生するものの有効な連絡手段である。

- ・ 専用回線

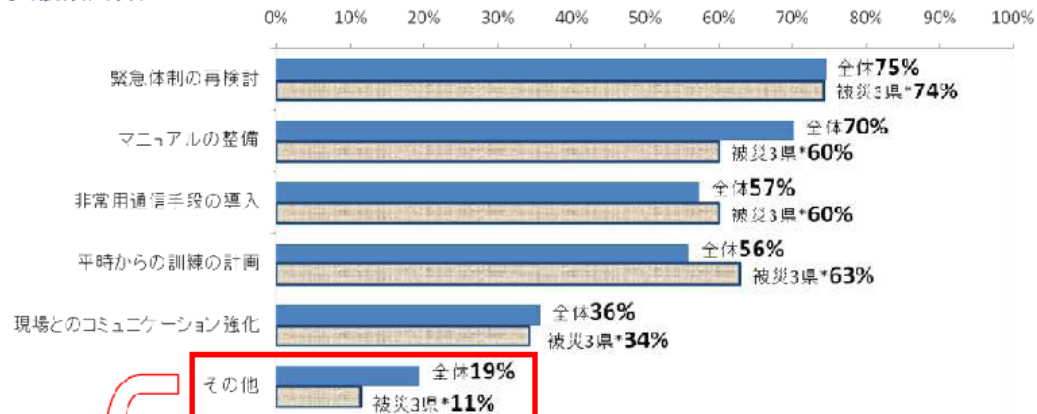
インターネットがグローバルネットワークであるのに対して、逆に特定の契約者間のみで閉じられたネットワークインフラである、専用回線がある。専用線が確保されれば企業内の内線電話やメールのみならず、離れた職場間での業務システムの稼働も可能となる。

「クライシス・マネジメントに関するアンケート」調査の内容から判断して、「衛星電話」や「MCR 無線」等、緊急時対応の為に非常用の通信手段を準備している事が解る。しかし、通常の業務においても通信コストの削減につながり、緊急時対応でも威力を発揮する IP 電話の導入が報告されていない事が解る。この事実は IP 電話の有用性を理解していないことが原因と考えられる。

2.5. 緊急対応策の見直し項目

【アンケート問9：緊急対応での見直し点】

問9 災害時の緊急対応策について、今回の災害を教訓として見直した点を挙げてください。(複数回答)



* 岩手、宮城、福島 の 3 県のいずれかに本拠地を置く企業

■その他の事例

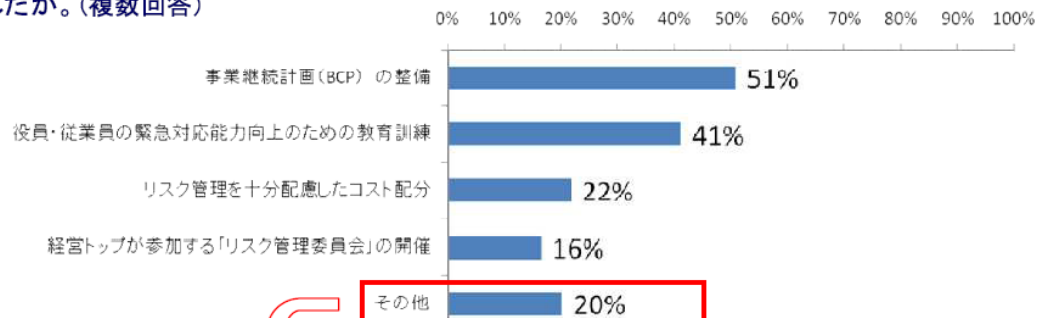
- ・災害時備蓄品の見直し
- ・BCP の整備
- ・防災拠点の強化、拠点の分散
- ・非常用電源、自家発電の整備
- ・緊急通報設備の構築
- ・障がい者対応
- ・帰宅困難者対応
- ・調達リスク対策
- ・原発リスクの追加
- ・津波を想定した訓練
- ・車の緊急通行車輛化など

今回検討対象は外資系企業の緊急時対応と、日本企業との緊急時対応との比較である。調査での、「今回の災害を教訓として見直した点」によれば、「緊急体制の再検討」は理解できるが、「マニュアルの整備」や、「平時からの訓練の計画」が見直し項目に挙げられているが、はたして決定的な効果があるであろうか。緊急時対応ではゆっくりマニュアルを参照しながらの作業は成り立たない筈で、訓練の程度も決定的な緊急時対応の差には繋がらないと考えられる。その部分を外資系企業との比較で明らかにする。

2.6. 事業継続への改善策

【アンケート問 14：事業継続計画への改善点】

問 14 今回の災害を教訓として、事業継続への備えを改善するためにどのような策を講じましたか。(複数回答)



■その他の事例

- ・BCPにおける想定シナリオの見直し
- ・生じ得るリスクの再定義
- ・被災の想定を狭くしない
- ・BCPに基づく具体的なマニュアル整備
- ・総合的リスク管理態勢の再編
- ・広域災害対応策の整備
- ・非常用電源設備の改善、自家発電設備の強化
- ・備蓄品の見直し
- ・津波対策
- ・通信手段の見直し、衛星ネットワークの構築
- ・情報システムの整備（データセンター利用等）
- ・社内連携網の維持・整備
- ・自治体・近隣企業との協議開始
- ・訓練の追加実施
- ・振り返りの徹底、防災対応の確認
- ・社長を委員長とする震災復興委員会等の設置
- ・営業店長・課長を対象としたアンケート実施
- など

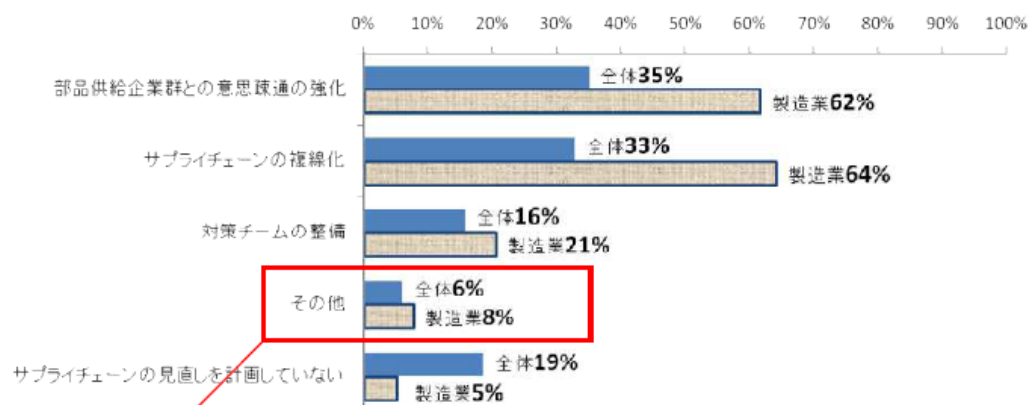
国内企業においても、今回の3.11震災時での緊急対応体制への反省から、幾つもの改善策が進められている。検討対象が企業であることから、BCP（Business Continuity Plan）に関する項目が目立つ。アンケートによれば「事業存続計画（BCP）の整備」が51%を占めている、このことは事業存続計画（BCP）自体が全くなかったか、或いは存在はしていても不十分な内容である企業が半分だと理解できる。

緊急時対応体制の強化への決意として「社長を委員長とする震災復興委員会等の設置」の様な改善もある。経営トップが緊急時対応責任者と、平時には事業存続計画（BCP）を率先して進めることは当然の結論である。「生じ得るリスクの再定義」、「被災の想定を狭くしない」等の従来より、はるかに厳しい条件を想定しての対策を立てつつあることが解る。更に「津波対策」といった、具体的に災害の種類を限定した対策も考えられている。

2.7. サプライチェーンの見直し

【アンケート問 15：サプライチェーンの見直しの為に講じた策】

問 15 今回の災害を教訓として、サプライチェーンの見直しのためにどのような策を講じましたか。(複数回答)



■その他の事例

- ・災害時支援協定の締結（取引先、商品、物流、建築等）
- ・部品の標準化、サプライチェーンの見える化
- ・2次、3次のサプライチェーンの見える化
- ・サブコン、派遣業者との連携の強化
- ・管理事務所や工事事務所間の通信
- ・通信機能の複線化
- など

災害時であっても企業が社会的責任を果たす意味でも事業存続計画（BCP）は必要である。ここでは国内企業が実施している、事業存続計画（BCP）の強化策である。

- ・ 災害時支援協定の締結（取引先、商品、物流、建築等）
- ・ 部品の標準化、サプライチェーンの見える化
- ・ 2次、3次のサプライチェーンの見える化
- ・ サブコン、派遣業者との連携の強化
- ・ 管理事務所や工事事務所の通信
- ・ 通信機能の複線化

これらの改善策に共通した特徴としてはリスク分散である。しかしながら同一地区や限られた地区での利害関係のある企業同士が連携しても、広範囲が被災する大震災や、それに付随して発生する津波、原子炉からの放射能汚染が発生した場合には、事業存続計画（BCP）対策として有効に機能するかは疑問である。外資系企業での、事業存続計画（BCP）と比較して有効な解決策を検討する。

2.8. 地域コミュニティとの連携

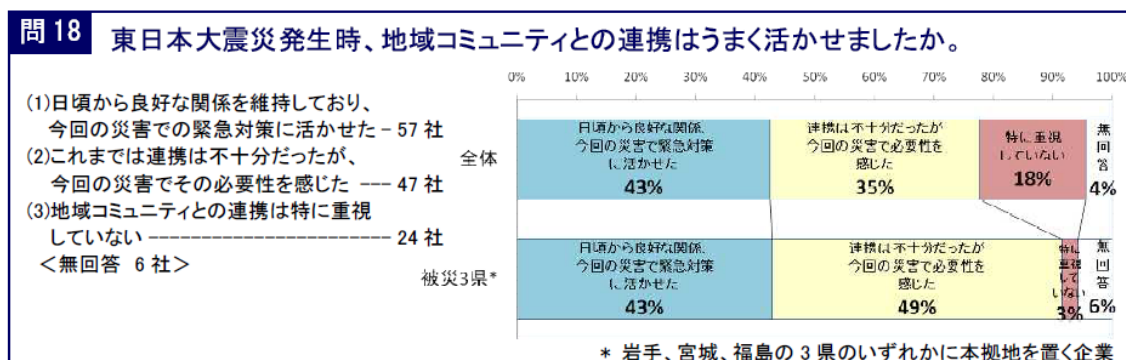
地域コミュニティとの連携関係が不十分であった企業は 53%。この内、連携の必要性を感じた企業は 35%となっている。

【傾向】

- ・ 43%の企業が日頃から地域コミュニティとの良好な関係を維持しており、今回の災害での緊急対応に活かせたと回答した。
- ・ 地域コミュニティとの連携が不十分だった企業は 53% だったが、 35% は今回の災害を契機として必要性を感じたと回答した。必要性を感じた企業の割合は 被災3県では 49%に達した。

地域コミュニティとの連携状況を整理すると以下ようになる。

【アンケート問 18：地域コミュニティとの連携はうまく生かされたか】



- ・ 日頃から良好な関係を維持しており、今回の災害での緊急対策に活かせた - 57 社
- ・ これまでは連携は不十分だったが、今回の災害でその必要性を感じた --- 47 社
- ・ 地域コミュニティとの連携は特に重視していない ----- 24 社
- <無回答 6 社>

大部分の国内企業では 3.11 震災時の緊急時対応の為に、地域とのコミュニケーションは有用だと考えているものの、平時まで含めた積極的なコミュニティ形成には至らなかった事が解る。元々が日本国内で活動する国内企業と、何の基盤も無しに日本進出した外資系企業とでは、進出した地域コミュニティとの連携の意欲に隔たりがあるのは当然である。では地域コミュニティとの連携の度合いが低い外資系企業の緊急時対応が、日本企業に劣るかの調査も行う。

3章 外資系企業 H 社の対応

2011 年 03 月 11 日に発生した¹²東北地方太平洋沖地震（東日本大震災：以後 3.11 と記す）での外資系企業の緊急対応の特質を調査する目的でアメリカ系生命保険企業である「H 生命保険株式会社」（以後 H 社と記す）へヒアリングを実施したので、その概要と緊急対応での特質を調査する。

1. ヒアリング先企業概要

- ・ 名称：H 生命保険株式会社
- ・ ヒアリング対象者：
 - T 氏（実質的な CEO、ポジション的には CIO）⇒以後 T 又は T 氏と記す
 - H 氏（リスク管理部）マネージャ ⇒以後 H 又は H 氏と記す
 - N 氏（秘書課部長）⇒以後 N 又は N 氏と期す、関連情報の調査提供とメモを作成いただいた。
- ・ 回数・日時・時間：
 - 1 回目 2012 年 02 月 13 日（土）1 時間程
 - 2 回目 2012 年 02 月 22 日（水）1 時間程
 - 3 回目 2012 年 03 月 17 日（土）2 時間程
 - 4 回目 2012 年 03 月 31 日（土）2 時間程
 - 5 回目 2012 年 04 月 01 日（日）2 時間程（追加なので回数に入れていない）
- ・ 場所：KA 地区オフィス、11F、CIO オフィス（会議室）
- ・ 目的：3.11 での対応に関するヒアリング。

1.1. ヒアリング内容

今回、3.11 での外資系企業特有の対応に関して初動から主に 3 ヶ月以内についての対応と、外国国籍社員の自主退避に関する情報収集を目的に大まかな質問項目を準備して臨んだ。

- ・ 3.11 発生時点の状況把握と意志決定の流れ（初動対応）
- ・ 3.11 発生時点～半年程の対応
- ・ 災害時の備えと現実の運用（訓練、備蓄品、バックアップセンター）
- ・ 平時での業務体制で、非常時（災害）を想定している事
- ・ 企業存続計画の有無と、運用面での活かし方
- ・ 社員の国内、国外への自主的退避の実情と、事後の対応
- ・ 今後の企業存続計画への反映状況

¹² 2011 年（平成 23 年）03 月 11 日 午後 02 時 46 分に発生。

1.2. 対象者のタイトル

今回研究対象としている外資系 H 社での 3. 11 震災発生時での緊急対応において意志決定を行った CIO のタイトルに関して調査した。

【ヒアリング H01 : 3. 11 対応での意志決定は CEO ではないのか : H 社 T 氏の説明】

Q : T さんは以前の CEO ですよ！、現在の CEO ではありませんよね？

T : 日本語ホームページで好評されている CEO は、不都合があつて、米国へ帰国させられている。
ー私が現在、日本法人をコントロールしています。

T : 理由をお話ししましょう。

ー彼は日本の IT を米国のシステムの一部として構築しようと考えました。

ーマスターシステムを米国のインジニアムに接続させてコントロールしようと考えました。

ーしかし、日本のスタッフは独自のインフラを構築しようと考え衝突しました。

ー日本のスタッフは、当然米国本社のインジニアムとオンライン接続はするが、必要なサーバ類はバックアップセンターまで含めて日本国内に構築することを主張した。

ー結局彼は日本において半年の間一切の意志決定ができない状況になり、体調を壊し休職し帰国した。

ーその後、日本での経験と実績を評価され、私が実質的なマネージメントをすることになった。

＊）この部分は H 社内部でシークレット扱い！

ここで明らかにすべきは H 社人事の内部事情ではなく、3. 11 震災での緊急対応における意志決定を行った人物のタイトルの調査である。3 年程前の CEO であった T 氏が、再び CIO のポジション名で赴任して実質的な H 社全般のコントロールにあっていたことが述べられている。

H 社では T 氏 CIO の時代、外資系保険会社として一定の成功を収めた後インフラの再構築の必要性に迫られていた。その際 T 氏に代わり赴任した CEO は日本の IT システムを米国 H 社の基幹システムであるインジニアム¹³の端末として構築しようとしたが、日本側スタッフの猛反発にあつて業務の継続を断念している。その後、以前からの実績と日本文化への深い理解度から再び T 氏が H 社のコントロールに当たっている。

2. H 社オフィスの様子

H 社での本社機能は業務拡張に伴いスペースが不足してきた為に東京都内 2 ヲ所に分散されている現状を確認した。

¹³ インジニアムは保険基幹業務用の統合パッケージで外資系企業での保険会社の定番アプリケーション。

ーカーネル部分の開発言語は COBOL で古い CMS の皮を被せて、マンマシンインターフェースは Web 画面で対応できる構造になっている。

ープラットフォームとしては CMS のミドルウェア名より IBM のメインフレームがベース。

【ヒアリング H02 : 3.11 対応での意志決定は CEO ではないのか : H 社 T 氏の説明】

Q : ここは KA 地区のオフィスですが、御社機能の大部分は KN 地区へ移転したのではないのか？

T : その通り、主にユーザ対応、営業部門、コールセンター機能は KN 地区へ移動した。

ーただし、意志決定中枢、管理部門、HR（人事部門）、リスク・マネジメント部門、IT 部門は KA 地区にある。

ーKN 地区へ移転して空いた、スペースを利用して残された部門、特に IT 部門は強化された。

＊）この部分は H 社内部でシークレット扱い！

3. 外資系企業トップの本音と目標

ここで日本国内での外資系企業のトップが目指す目標と本音の部分を調査してみた。この事は日本国内での企業活動の真剣度につながる奥深い部分を知る上で重要である。

【ヒアリング H03 : 外資系企業トップの本音と目標 : H 社 T 氏の説明】

Q : あなたは日本で大きな業績を上げたことが評価されてヨーロッパ（フランスとイギリス）の CEO として赴任したと聞いていたが？

T : その通り、正直に答えるが、

ー米国本社の大部分のボードメンバーの考え方は、皆ヨーロッパで成功したいと考えている。

ー彼らは日本のポジションを「極東」という、「東のはずれ」で「遅れた地域」という意味です。

ー私のように日本語と日本の文化を学んで、日本でビジネスを行おうとするメンバーは例外なのです。

ー私の赴任期間 2.5 年程で、H 商品契約額が 1 兆円を超え日本国内では業界でも上位ランクとなりました。

ーこの業績により、本社の日本法人への評価と期待値が変わりました。

H 社においても日本法人設立時には対して重要視してはおりず、大きなビジネス的な成功は期待されていなかった様子である。にも関わらず今回ヒアリング対象の T 氏が CEO の時代に H 商品の契約額が 1 兆円を超え日本国内での大きなシェアを獲得している。この事により米国 H 社本社からの日本 H 社本社への期待度が上がったという。この事は日本語と日本文化を学んでの現地に即したビジネスを展開してきたからだと考えられる。一般的には日本支社で無難に成功し、その実績からヨーロッパ地区でのビジネスへの足掛かりにしたいのが外資系トップの本音だと主張している。外資系企業でのトップの意識を理解するうえで重要な考え方であろう。

3.2. 再び日本に着任したタイミング

今回 3.11 震災での緊急対応の責任者であり、H 社日本法人内部の事情にも詳しく、又日本文化にも深い理解を占める T 氏が赴任したタイミングを調査しておく。

【ヒアリング H04：日本への赴任時期は：H 社 T 氏の説明】

Q：いつから再び日本に赴任していましたか？

T：2011 年 1 月からです。

－その後 2 月まで新しい体制への変更を行いました。

－IT 構築の基本方針を日本スタッフの希望する形へ変更する準備。

－緊急時即応体制の見直し。

－ヨーロッパでは珍しくありませんが、CIO も兼任しています。

－リスクマネジメントセクション（リスク管理部）責任者を次回お会いできる時に紹介します。

＊）この部分は H 社内部でシークレット扱い！

3.11 震災直前、2011 年 01 月に赴任して新体制への移行作業を行っていた最中の被災であった。

4. 秘密情報の有効期間

情報は、その重要度にしたがってセキュリティーレベルに分類され、それに見合った慎重さで管理される。その慎重さにも有効期限はあると考えるべきだ、仮に現状トップシークレットに分類される情報であっても、一定の時間が経過すれば公開しても特に支障のない内容もある筈である。ここではいわば情報の鮮度の事を問題としている。

【ヒアリング H05：機密情報の有効期限は：H 社 T 氏の説明】

Q：さっそくですが、最初の質問です。

－秘密情報の有効期限についてどう考えますか？

T：日本人から、その質問を受けたのは初めてです。

－情報とは人間の活動により発生し、公開、秘密の区別も人間の社会活動の都合により変化します。

－つまりは、時間によりセキュリティーレベルは変化するものと考えます。

－あなたと企業存続計画作成時に議論した内容ですね。

－具体的には、**トップシークレットの内容でも 10 年**で、セキュリティーレベルを見直し、下げるのが原則です。

－アメリカ系の会社、組織、政府機関では常識の概念で、当社でも 10 年が基本原則です。

ここで 10 年という目安が示されている、現状では外部に公開されると困ると判断される情報であっても 10 年経過すれば、その情報の持つ意味合いが変化する事を反映した対応であろう。

4.2. 有効期間経過後には全て公開なのか

それでは現在トップシークレットの扱いの情報であっても 10 年が経過すれば全ての情報のセキュリティレベルをジェネラルレベルへ落として一般に公開するのであるのか。

【ヒアリング H06：有効期限経過後の情報の扱いは：H 社 T 氏の説明】

Q：では、3.11 に発生した内部の対応も 10 年後にはすべて一般に公開される予定？

T：そうではありません。

ーセキュリティレベルを下げるのであって、全ての情報をジェネラルレベルは下げるわけではありません。

ートップシークレット、シークレットレベルを、インターナルユースオンリに変更するのが当社の原則です。

ー要するに、社内の一定以上のタイトルを持った人間は内容にアクセスできるわけです。

ー今回の 3.11 の対応も、社内のリスク管理部門の分析が社内資料として公開されることになりました。

有効期限経過後の情報の取り扱いにおいても、原則 10 年を経過した時点でトップシークレットの内容であっても、インターナルユースオンリに変更するとの対応だ。無条件なおかつ積極的に公開されるのではなく、社内で一定以上のタイトルを持った人間は情報にアクセスして内容が見られるという事だ。

5. 震災の認識と直後の様子

5.1. 震災を認識したタイミング

H 社での 3. 11 震災発生時点の様子を調査した。

【ヒアリング H07：震災を認識したタイミング：H 社 T 氏の説明】

Q：震災を認識したタイミングと、意志決定と行動のお話しをお願いします

T：以前あなたが教えてくれた「初動体制」ですね、了解です。

ー本日からオブザーバーを参加させます

ー彼はボードメンバーではありませんが、リスク管理部のマネージャで優秀です

ー3. 11 での緊急対応で十分な役割をはたさなかった前任者の替りに私が米国本社より採用しました

＊）この事もお話ししましょうね

T：もちろん、まずは時間を有効に使うために私から当時の出来事をお話ししましょう

ー3. 11 発生時点私は K 地区のこの場所 CIO ルームで米国本社と TV ミーティングを行っていました。

ー日本本社の意志決定中枢がこの CIO ルームなわけです。

ーここで経営戦略に関するミーティング中でした。

ーここは 8F でかなり揺れました、世界の当社情報以外にも日本国内の一般情報も表示されるのは知っていますね！

ー日本国内の本社以外の 6 処点が専用線で接続され限られた情報であってもリアルタイムで掌握できる体制が整っています。

H 社は日本国内の 6 ヶ所の拠点を持っているが K 地区の CIO ルームのインフラに専用線（フレームリレー）で接続されており、一定の情報がリアルタイムで表示される構造となっている。平時には全体の状況掌握と緊急時には、情報収集と意志決定の役割を果たす。

5.2. 地震発生時の行動

3. 11 震災発生時には CIO ルームにて TV 会議システムを使つての海外とのミーティングの最中であつた様子だ。その時での対応の様子を調査した。

【ヒアリング H08：地震発生時の行動：H 社 T 氏の説明】

T：最初の揺れの時、通常の地震かと思った、しかしなかなかおさまらない。

－ミーティング相手、米国本社、韓国支社、ベトナム調査事務所、シンガポール・オフィス、ベトナムオフィスに地震発生を連絡して地震を感じた **15 分後にミーティングを中断**した。

－リスク管理部門からの電話連絡で、オフィス内に混乱と、ロッカー等の被害が報告された。

－リスク管理部門と秘書課での、NHK-TV と、AM ラジオの傍受の内容が報告された。

－震災発生 15 分後にエマージェンシー対応に入ることを意志決定した

－これは未曾有の大震災だと判断した

－エマージェンシー対応体制に入る場合の意志決定の優先順

①CEO 又は CIO

②リスク管理のマネージャ

③IT 部門のマネージャ

④秘書課のマネージャ

今回は問題なく、CEO を兼任している CIO の私が意志決定した

－やった事

①緊急対応

- ・被害状況の調査と怪我人の手当て
- ・建物自体の被害
- ・ユーザーサポートの継続

②情報収集

- ・被害状況の掌握

－福島県沖地震としての情報しかわからない

H 社での対応としては T 氏の判断で、15 分後に緊急時対応体制¹⁴へ入っている。しかしこの時点ではオフィス内部の被害と怪我人の手当て、オフィスビルの入っている建物への被害確認を行うだけで精一杯の状況である。情報収集に関しても TV により福島県沖に大地震が発生した程度の情報を取得しているに過ぎない。この時点ではまだ「ユーザーサポートの継続」が指示されているのが解る。

¹⁴ H 社では「エマージェンシー対応体制」との表現を使っている。

「表 I-01：H 社でのエマージェンシー対応体制責任者の優先順位」

No.	タイトル名	補足
1	CEO 又は、CIO	3. 11 当時 CIO が CEO も兼任していた。
2	リスク管理マネージャ	当然専門家である為。
3	IT 部門のマネージャ	CIO とは別タイトル
4	秘書課のマネージャ	平時より業務の必要性により各部門との連携がある為。

5.3. 震災発生後 45 分で判明した事実

震災発生後 15 分より、H 社で言うところのエマージェンシー対応体制に入り情報収集と開始している。

その後 30 分が経過して震災後 45 分経過時点での、事態の掌握内容を調査した。

【ヒアリング H09：45 分経過時点での事態掌握内容・1：H 社 T 氏の説明】

ー震災発生 45 分後に判明した事

ー統括責任者は CIO、CIO オフィスからコントロールした

ーオフィス内部の状況

- ①壊れた備品なし、
- ②一部のロッカーが倒れた、消耗品が飛散した
- ③怪我人はなし、数名が切り傷程度、薬箱で対応可能な状況。
- ④飲み物や、食べ物が一部散在した（カフェテラスや、パーティション内部）

ー東京都内の状況

- ①電車、バスは停止、交通状況も悪い
- ②都内でも建物、公共インフラに被害が発生している状況
- ③携帯電話に輻輳が発生している
- ④固定電話間での通話は、この時点では OK な様子

ーIT インフラ

- ①社内ネットワークは OK
- ②サーバ、クライアント PC 共 OK
- ③マシンルームの UPS はいつでも電力の供給が可能
- ④商用電源は問題なく動作
- ⑤地下の自家発電設備は動作可能
- ⑥屋上のキュービクルタイプの発電機は動作可能な状態
- ⑦インターネットは使用可能
- ⑧フレームリレー回線は問題無し

＊）当社の処点間専用線

【ヒアリング H10：45 分経過時点での事態掌握内容・2：H 社 T 氏の説明】

ー建物内セキュリティ状況

①オフィスのある M ビル自体には、基本設備まで含めて異常無しとの連絡あり

＊）ビル、地下の防災センターよりの連絡との事

②ただし、1F 入口の回転ドアは、この程増設した保安センサーの過敏反応により動作が停止

ー回転ドアで子供が圧死した事故に対応する為に 2 年前に保安センサーが増設されていた

ー復旧のメドは立たないが、回転ドア横のドアよりの通行に支障はない

ー外出中の営業マンとの連絡は、最初の揺れを感じてから 15 分程で付かなくなった。

ーこれが噂に聞く輻輳（フクソウ）かと認識した

ー営業部所属の 350 名の内、10 名程がノート PC にモバイルカードを装備しており、E-Mail によるコンタクトは可能であった。

ーKN 地区にあるコールセンターよりの連絡、一般アナログ回線を使用したコールセンター業務は、電話回線が震災発生後 15 分程で、着信もなくなり、発呼も不能となったので、業務停止状態となったとの連絡あり。

ー一応、ここまでの地震を感じた時から 15 分後と、45 分経過しての現状確認の状況です。

3.11 震災発生から 45 分経過までの状況掌握の様子が一気に述べられている。

要約すると、

- ・オフィス内部：殆んど被害なし、怪我人も無。
- ・東京都内の様子：交通機関は停止状態、社会的インフラにも影響。電話には輻輳¹⁵が発生している。
- ・社内 IT インフラ：被害なし、非常用発電装置も使用可能。外部拠点との専用線¹⁶も機能している。
- ・建物自体の様子：特には異常なし、1F の回転ドアが停止しているが、ビル外との出入りに支障なし。
- ・外出中（外回り中）の営業マン：大部分は連絡が取れない状況。
- ・コールセンター：輻輳により事実上業務停止状態。

この時点では情報を統括すると、福島県近郊では巨大地震が発生するも東京都内では、それほど大きな被害は出ていないとの認識であろう。

¹⁵ （「輻」は車の輻（や）、「輳」はともにあつまる意）車の輻（や）が轂（こしき）に集まるように、四方から寄り集まること。物が一所にこみあうこと。通信の場合、限られた通信能力の通信回線に対して、同時に多数の接続要求が集中して結果として回線への接続が困難となり、満足な通信ができなくなる状況。

¹⁶ H 社ではフレームリレー接続を使用している。

6. H 社での活動拠点

H 社での活動拠点は 6 ヲ所に分散配置されているがその分散状況を調査した。

【ヒアリング H11：H 社での活動拠点は：H 社 T 氏の説明】

Q：初期の現状認識の様子がよく解ります。

ー日本国内で CIO オフィスのある拠点以外の 6 ヲ所とは？

T：①KA 地区オフィス：旧本社、実は今でも意志決定中枢です。

②KN 地区オフィス：日本本社、営業と、コールセンター、他の間接部門

③晴海オフィス：場所は非公開！

⇒R ビルにバックアップセンターを設置（運用準備中）、ビルの案内ボードはblankです！

④福岡オフィス：西日本の営業拠点

⑤大阪オフィス：関西の営業拠点

⑥熊本オフィス：九州の営業拠点

⑦新潟オフィス：東北の営業拠点

「表 I-02：H 社 7 拠点と役割」

No.	拠点名	役割
1	KA 地区オフィス	CIO オフィスを含む、旧本社。H 社の意志決定中枢
2	KN 地区オフィス	日本本社、営業と、コールセンター、他の間接部門
3	晴海オフィス	IT、コールセンター、意志決定機関のバックアップセンター
4	福岡オフィス	西日本の営業拠点
5	大阪オフィス	関西の営業拠点
6	熊本オフィス	九州の営業拠点
7	新潟オフィス	東北の営業拠点

H 社での緊急時対応の拠点となるのは、KA 地区オフィスの CIO ルームである。将来的には晴海オフィスとも連携するであろうことが予測される。

6.2. 各拠点間との連絡手段

3.11 震災直後、東京都内では安否確認の為の通話接続要求が殺到することにより輻輳が発生していた。そのような状況でありながら、H 社では各拠点間の連絡が維持されていた。その通信手段を調査した。

【ヒアリング H12：輻輳下での通話の確保：H 社 T 氏の説明】

Q：アナログ有線電話が輻輳を起こして通話不能な状態なのに各拠点間の連絡はどのように確保したのか

－各拠点間はフレームリレーで接続されているし、内線はすべて CISCO 社製の IP 電話が採用されている。

－各支社間、だけではなく米国本社、更には他国の支社とも連絡が確保されていた。

－拠点間だけでなく、外部であってもインターネット経由で相手が IP 電話を採用している場所には常に連絡がとれました。

－たとえば米国大使館等！

キーワードとしては IP 電話であろう。アナログ公衆回線や一般の携帯電話は輻輳によりダウンしても、拠点間は専用線で接続されており、その他の場所ともインターネット回線で接続して会話が可能となっている。災害時の通話確保の観点からの、我が国国内企業においても IP 電話の導入を検討すべきであろう。

6.3. 震災 45 分経過後に出した指示

3. 11 震災発生後 45 分経過後の状況認識と、社員への指示内容を調査した。

【ヒアリング H13：震災 45 分経過の認識と発した指示：H 社 T 氏の説明】

Q：その後の行動は

T：震災確認後 45 分経過した状況を整理すると

－認識した状況

－設備、人的に大きな被害は無い

－東京都内の交通インフラは停止状態

－福島を中心に広範囲で大規模地震災害が発生したとのマスコミ発表

－福島を中心に津波の被害が多発している様子

－意志決定と行動

－事実上、業務の継続は不可能と判断！

－各支社、各セクションのマネージャ未満の担当者には帰宅の許可を与えた

－マネージャには部下への指示の徹底や、業務再開の準備をする様指示した。

－自宅、家族、友人との連絡用に IP 電話の使用、E-Mail の使用、Skype の使用を許可した

3. 11 震災発生後 45 分で「マネージャ未満の担当者には帰宅の許可を与えた」との言葉葉の様に、マネージャ未満の社員には帰宅の許可を出している。ここで家族、友人との安否確認、連絡の為に職場のインフラである IP 電話等、インターネット経由での通信手段を使用も許可している。この事は通信相手が IP 電話、Skype 等のインターネットを利用した通

信手段をもっている場合には有効であろう。

7. H 社・社員への指示

7.1. H 社・社員構成

ここで H 社での社員構成、人数、所属を調査しておく。

【ヒアリング H14 : H 社日本法人社員構成 : H 社 T 氏の説明】

T : 日本の 7 処点で働く社員構成は、

①ボードメンバー	: 8 名	②HR、業務課、	: 30 名
③財務部	: 15 名	④コールセンター要員	: 60 名
⑤営業支援部	: 28 名	⑥IT 部門	: 102 名
⑦保険販売員（営業）	: 350 名		
ー日本法人の社員数合計	: 593 名		

「表 I-03 : H 社日本法人社員構成」

No.	所属	人数
1	ボードメンバー	8 名
2	HR、業務課	30 名
3	財務部	15 名
4	コールセンター要員	60 名
5	営業支援部	28 名
6	IT 部門	102 名
7	保険販売員（営業）	350 名
合計		593 名

社員数 593 名で、その大部分が当日出勤または、稼働していた様子だが、H 社ではフレックスタイム制を導入しているので、タイムレコーダーによるリアルタイム勤務状況管理は行っていないので、正確な人数は掌握できていない様子だが、当日 90%以上の社員が徒歩による帰宅についていた様子である。

それは震災発生後 45～50 分後に帰宅許可アナウンスを行い、震災発生後 2H が経過した後の状況である。

7.2. 帰宅指示時点での社員への指示

H 社においても業務停止後、社員には帰宅指示を出している。問題となる、帰宅後の出社に関する指示を調査した。

【ヒアリング H15：帰宅時の出社指示内容は：H 社 T 氏の説明】

Q：帰宅を許可した時点での、以後の出社指示はどうしたのか？

T：全体アナウンス時に、マスコミで放送されている状況についても簡単にアナウンスした。

- －福島県沖で大震災が発生、都内にも被害が発生している
- －携帯電話は使えなくなっている
- －主要交通機関は停止しているので徒歩による帰宅が現実的だ
- －太平洋側、東北地方では広範囲に津波の被害が発生している模様
- －一部原子力発電所にも被害が発生した様子との報道があるので、注意する事
- －帰宅経路は、インターネットの地図サービス機能等でよく確認するように
- －とりあえず、業務はそのままが良い
- －明日以降の出社は、公共交通機関が回復していれば出社すること
- －IP 電話は通話可能な事は確認済なので、自宅で ISP 業者と IP 電話契約している者は、職場の IP 電話宛連絡すること

帰宅指示を出す時点での社員への指示としては、現状説明と次出社日での対応である。「明日以降の出社は、公共交通機関が回復していれば出社すること」との言葉にある通り H 社においても、現実的に公共交通機関の回復を判断基準として挙げている。ただし緊急対応に手一杯の状況でありながら、「一部原子力発電所にも被害が発生した様子との報道があるので、注意する事」の言葉にある通り、マスコミ報道により、わずかに伝わっているに過ぎない原子力発電所への被害に注意するべきとの指摘がなされている点に注目すべきである。

7.3. 最悪のシナリオの想定時期

最悪のシナリオを想定しての対応とはリスク・マネジメントによる緊急時対応の基本であろうが、では今回の 3.11 震災では H 社責任者は、どのタイミングで最悪のシナリオを想定したのであろうかを調査した。

【ヒアリング H16：帰宅指示後の様子：H 社 T 氏の説明】

Q：震災発生後 2H で、稼働している人間の 90%が帰宅の目的で退社したのですか

T：その通り、残ったのはマネージャ以上の人間と希望者だけでした

- －震災発生 2H 経過時点の米国本社への報告はメールと IP 電話により行われた
- －懸念事項として、大震災により津波が発生、福島県沿岸に建設された原子力発電所が、津波により被害を受けたとの報道あり
- －今後の情報収集の最優先事項は、原子力発電所の被害状況です。
- －私はこの時点で、最悪のシナリオも視野にいれることが必要だと考えました。

H 社では 3.11 震災発生後 2 時間程で、それまでに稼働中の社員の 90%が帰宅した。残り 10%はマネージャ以上の責任者と、一般社員で残留を希望した有志である。ここで H 社緊急対応責任者 T 氏は今後の情報収集の最優先順位は、原子力発電所の被害状況だと判断している。更に最悪のシナリオも視野に入れるべきとの判断を下している。要するに H 社の対応としては、最悪原子力発電所からの放射能汚染の影響が関東まで及び、社員と、その家族の家族まで含めての関東地区からの退避を含めて、H 社としての関東地区を拠点としたビジネスモデルの見直しが必要になる可能性を懸念している。これらの可能性を 3.11 震災発生後 2 時間後に認識している点に注目すべきである。

7.4. 一般社員帰宅後の緊急対応の様子

H 社の 3.11 震災当日の稼働人員 600 名程の 90%が 2 時間後に帰宅している。その後残された 10%約 60 名の人員でどのような対応を行ったのかを調査した。

【ヒアリング H17：一般社員帰宅後の緊急対応の様子：H 社 T 氏の説明】

Q：前は回は震災発生後 2H 経過までの様子を伺えました。

ー本日はその後の事をお願いします。

ー前回のお話で、震災当時の日本法人の社員数合計：593 名でしたが、2H 後に 90%の社員が帰宅したそうですが、その後の対応は、残り 60 名程で対応した？

T：その通りです、正確にカウントしてはいませんが、KA 地区オフィスでは 20 名程、KN 地区のオフィスで 15 名程、その他のオフィスで合計して 25 名程での対応体制が続きました。

H：旧リスク管理マネージャの残した作業メモを元にお話します。

ー以下は KA 地区オフィス内での対応

- ー残されたメンバー 20 名程のために非常食、飲料水の準備をした
- ーM ビル内のコンビニでの買占めは、一般ユーザのために行わなかった
- ー地下の防災センターからの情報収集
- ー地下の当社専用非常発電機の状態確認
- ー屋上のキュービクルタイプ発電機の状態確認
- ー発電用オイルの在庫確認 3 日分は連続使用可能な状態
- ー仮眠ベッド等の準備

この部分は現在のリスク管理マネージャ H 氏による説明であるが、彼は 3.11 震災以後に T 氏により採用されたリスク管理マネージャである。したがって 3.11 震災の対応をした当時のリスク管理マネージャ¹⁷の残した作業メモを元に説明いただいた。

¹⁷ 当時のリスク管理マネージャは緊急時対応体制構築の不備を指摘されて T 氏により解雇されている。

3.11 震災への対応自体の不備ではなく、IT 施設、コールセンター及び、ビジネス拠点のバックアップセンターを晴海に構築したが、関東一円が大規模震災に見舞われ、付随して発生する津波に襲われた場合晴海では不適切だと判断された

注目したいのは「Mビル内のコンビニでの買占めは一般ユーザのために行わなかった」との言葉である。MビルはH社のK地区オフィスが入っているビルであるが、1Fに大手のコンビニエンスストアが入っている、そこでの会社単位での大量買を自粛している。このような対応は平時より防災用品、食糧、飲料水を十分に備蓄していて初めて可能な対応である。災害時寒く、ひもじい思いに耐えて紳士的に対応等難しいのではないかと、平時からの周知な準備こそが秩序の維持に結びつくのである。

他に非常用発電設備の説明がなされている。地下のH社専用非常用発電機以外に屋上のキュービクルタイプ発電機の説明がある。H社では情報サービスの維持をビジネス継続の基本条件と考えており、商用電源喪失時の、電源の確保にも努力している。一般的にも、地下の非常用発電機はエアコン、コピー機等の電力の大口消費機器の電源を落とせば、ITインフラも縮退運転¹⁸により維持できる容量が設置される。それに対して屋上のキュービクルタイプ発電機¹⁹は、コンパクトで運用もメンテナンスフリーで簡単で、しかもスペースも取らないものの、出力容量が少なく、非常用の機器のみの運用を維持できる程度である。非常用発電機に関連して発電用オイル3日分とあるが、この3日分のオイル量は消防法で定められた日数であり、3日分を超えたオイルの保存は発火した場合の被害の観点から認められていない。

7.5. ITインフラへの確認

同時にITインフラへの確認も行っているため、その内容を調査した。

【ヒアリング H18：IT部門への確認内容：H社T氏の説明】

T:私がCIOとしてIT部門へ指示して確認した内容

ー震災発生後2H経過時点で指示した

ー以下はKA地区オフィス内での対応

ーインターネット電話の到達範囲

ーH拠点内：問題無し

ー国外の企業：問題無し

ー米国機関、他の外資系企業：問題無し

ー米国系航空会社：問題無し

ー日本政府機関、役所、航空会社：×

ーMCR：デジタル多重携帯電話

ー予想通り震災発生2H後で輻輳発生

＊）旧リスク管理マネージャの提案で採用したが期待した程の実用性はなかった

ーフレームリレーの確認

ー処点間通信の要のフレームリレーは問題ない事を確認した

ーISPも問題無し

ー予備系のVPNもいつでも動作可能な状態

ー確認は60分で完了した

ー以後米国本社および、日本国内の処点間通信は、イントラネットベースのIP電話と、インターネットでのE-Mailのみに限定することを指示した。

ー震災発生後3H経過時点で指示した

注目すべきは IP 電話により通話が確保されているかの確認を行っている。H 社米国本社を初めとして、他地域の H 社拠点、米国大使館、米国系航空会社との連絡が確保されている。残念ながら我が国行政機関との連絡が取れていないのは問題である。又日本国内企業であっても航空会社は社会インフラを構成する要素もあり、営利を追求する私企業との 2 面性を持っている。そのような背景の中、日本の行政機関、航空会社との連絡の取れない状況は至急改善すべき項目である。

MCR に関しても説明がされている。MCR: デジタル多重携帯電話²⁰としての説明である。MCA の原理上予め決められた限られた周波数帯域をデジタル技術により多重共用しているので、やはり使用可能なチャネル数には限りがあり輻輳は発生するのである。MCR 通信機器を平時より装備した緊急車両は、災害時にも活躍している事実があるし、災害時に一部防災無線の情報伝達経路に MCA 無線機が使われている場合もあるのは事実だが、MCR 自体輻輳を回避できる訳ではないことに注意すべきである。

8. 情報収集と意志決定の内容

8.1. 意志決定に要する時間

緊急対応責任者においては短時間での意志決定が必要な場面は多々あるものと想定される。では H 社 T 氏の場合どれくらいの時間で意志決定を行っているのかを調査した。

【ヒアリング H19: 意志決定に要する時間: H 社 T 氏の説明】

Q: 意志決定に要する時間はどれくらい?

T: 判断に必要な情報さえつかめれば 1 秒もかけていません

ーしかし IP 電話を使って口頭で指示した内容も、必ず数分後には E-Mail で送信して証拠を残します

ー当然結果に対する責任を持ちます

Q: この時点で緊急対応の体制が整ったのですね。

T: その通り、内容をまとめると

ーこの時点で震災発生後 3H が経過していた

ー通常業務は継続不可能と判断

ー業務を停止して帰宅を指示

ー緊急対応は KA 地区 20 名、その他の拠点も合計して 60 名で行う

ー連絡は IP 電話を基本とする

²⁰ デジタル多重通信方式の移動体通信である。使用者の無線端末は一旦制御局と接続し、各制御局間は高速デジタル回線で結ばれており、通信エリアは全国となる。デジタル方式でチャネル制御を行っている為混信はなく、通話の明瞭度も高いので、業務用無線だけでなく、防災無線、企業の災害対応用にも用いられる。(財) 移動無線センターで運用管理している無線中継局を経由して通信を行う有料サービスである。

²⁰ 自動起動の自家発電機、殆んどメンテナンスフリーで平時は設置しておくだけで良い。

発電機だけでなく変圧器、コントローラー、3 日分のオイルタンク、上部には排気ガスに対する空気清浄器まで取り付けられている。

更に簡易消火設備までもが金属製のボックスにコンパクトにおさまられていて、業務用エレベーター又は、小型クレーンで搬入、設置する。

H社T氏の例では、判断に必要な情報さえ十分であれば1秒もかけていないとの事である。必要な決定を殆んど即断している事になる。意志決定の速さは半ば予測できた内容である。

注目すべきは決定の内容を遅滞なく関係者へしらせ、必ずE-Mailの様な履歴、証拠が残る方法で再度通知している点であろう。証拠を残すルール、メモを取る習慣に関しては、当然備忘録的な意味合いもあることながら、後々自分の発した指示により不都合が発生した場合での責任の切り分け、原因の追究に役立ち、結果として自分自身を守る事につながる。なので証拠を残す為の行為として、個人的にはメモを取る習慣がついたと考える。

8.2. 原子力発電所の津波被害に関する情報収集

3.11 震災後2時間が経過し、必要な指示も出し終えて次の行動に移っている。この時点でやっと他の事をやる余力ができたと判断しており、旧リスク管理マネージャへ原子力発電所の津波被害に関する情報収集を指示している。その時の内容を調査した。

【ヒアリング H20：原子力発電所の津波被害に関する情報収集：H社T氏の説明】

H：旧リスク管理マネージャの残した作業メモを元にお話します。

ー被害状況の確認

ーTV（NHK）とラジオ、日本語短波放送の3つのニュースソースに限定した

ー福島県と周辺地域に大きな被害が出ている事を確認

ー東京都内と関東、および東京より西側にはビルが倒れる程の被害は出ていない

ーただし交通機関、通信の基本インフラの復旧のメドは立たない状況

ー今後、食糧、水、医薬品の不足が予測される

ーこれらの情報からこの時点ではビジネスの復旧のメドはまったく立たない状況でした。

ー地震の影響で巨大な津波が発生して、福島県及び、その周辺の県の海岸で甚大な被害が発生していることを改めて確認した。

ー基本インフラ、都市機能全般、人の生命も多く失われ、原子力発電所も大きな被害を受けて放射能漏れを起こしている情報を確認した。

ー場所は「福島原子力発電所」との場所までは確認した。

ー旧リスク管理マネージャの報告

＊）日本本社の緊急対応の前提としては「放射能汚染」は考えていない！と報告を受けた

3.11 震災初日の夜には、時間をかけての情報収集に取り組んでいる。災害時情報源をTV（NHK）とラジオ、AM及びFMまでは一般的であろうが、日本語短波放送も情報源に含めているのが特徴的だ。

TVを含めてAM及びFMラジオの場合、地表波の到達範囲に放送局が存在する場合に広域

な自然災害に襲われた場合、放送局も被災する事態が想定される。そのような場合遠距離放送局からの電波が受信可能な短波は有効な情報源となる為である。このような対応にも情報源の多様化によるリスク分散の考え方が生かされている。

又 3.11 震災当時のリスク管理マネージャより、H 社日本本社での緊急対応体制での前提条件には放射能汚染は考えていない、との報告を受けている。

8.3. 日本に関する基本知識の整理

H 社緊急対応責任者であり、H 社経営トップである T 氏により、今後の対応の為に日本国土に関する概要が説明されているので、その内容を調査した。

【ヒアリング H21：日本に関する基本知識の整理：H 社 T 氏の説明】

Q:その時点で何を考えたのですか。

T:CEO、CIO として

ースタッフの前で、日本に関する基本知識を整理した

ー東西 3000Km

ー春夏秋冬の四季があり、季節変化により気流が変化する

ー日本海側は雪が多く、空気中の水分がなくなり、太平洋側には乾燥した空気が流れる。

⇒フェーン現象の事を言っているのだろう

ー東京は地理的に日本の中心部で首都機能を持っている、

ー西では、大阪、九州にわたり重工業地帯もある、

ー大阪には歴史的にもインフラ的にも首都機能の代替が可能だと考えられる。

ー他方、東側では気温も低く、西側よりも発展はしていない。

ーたしか、天気は西から→東へと変化する、偏西風の影響！

ーこれらの説明に 15 分程を使った。

この説明は日本の概要に関して、予め部下に指示して調査させ文章にまとめた内容ではなく T 氏の日本に関する基本知識を社員に説明している。「日本海側は雪が多く、空気中の水分がなくなり、太平洋側には乾燥した空気が流れる。」の言葉にある内容は、明らかにフェーン現象の事を説明している。驚くべきは外国人でありながら、偏西風の影響で地球自転の方向とは逆に、気象が西側から東側へと徐々に変化することまで知っている点である。これらの内容を T 氏は 15 分を使い日本人社員にも解りやすく説明している。

8.4. 意志決定の内容

T 氏は 3.11 震災での緊急対応では責任者であるが、平時には H 社の CEO を兼任する CIO である。そのような立場から、今後のビジネス展開まで含めた意志決定を行っている。日本を鳥瞰する様な基本知識を説明する 15 分の間に殆んど即決で決められた内容を調査する。

【ヒアリング H22：意志決定の内容：H 社 T 氏の説明】

T：意志決定の内容

- －原子炉へのダメージは、そう簡単に修復できる性質のものではない
 - －しかしながら、偏西風の影響ですぐには関東、関西、九州への放射能汚染に拡散はしないと考える
 - －我々のビジネス拠点、KA 地区＋6 か所は、全て震災の地区からは外れているので直接的なダメージは少ない
 - －今後 2～3 年以内に東北地域、北海道へ拠点を設けてビジネス展開するプランがあるが中止する
 - －原則はワーストケースを前提とする
 - －原子炉のダメージは高い確率でメルトダウンを起こす
 - －放射能汚染は拡大する
 - －東京にも放射能の影響がでる
 - －福島原子力発電所から離れた場所でも、長期的には人体に影響を受ける
- ＊）以後はこの方針で指示をだし行動しました。

内容を調査した限り原則はワーストケースの想定であることが解る。原子炉からの放射能漏れによる影響は、偏西風の影響により福島県から、関東地区、関西地区、九州へ拡散しないだろうとの予測を立てている。したがって現状の H 社のビジネスには深刻な影響はないだろうと予測している。ここで 15 分程の日本概要の説明を通して重要な意志決定がなされている、2～3 年以内に計画していた東北地域と北海道へのビジネス拠点の構築を中止している。これは H 社のビジネスモデルの変更であるが、このような重要な決定がミーティングで議論されることなく T 氏のいわば独断で決定されるのは H 社の特徴である。

8.5. T 氏プライベートでの安否確認

当然のことながら T 氏にも家族がおり緊急対応中であっても家族への連絡、安否確認は人間としての当然の権利である。安否確認の様子を調査した。

【ヒアリング H23：IP 電話による家族との連絡：H 社 T 氏の説明】

T：プライベート：この時点で家族との連絡を試みた。

－まずは通常の携帯（アンドロイド）：予想通り輻輳により通話不可能

－E-Mail：殆んど、ディレイタイム無しに連絡可能でした。

－インターネットが生きていることを確認したので、次は以前あなたに教えられていた方法に切り替えました。

－職場で使っている CISCO の IP 電話、1 台自宅に設置しています。

－これで問題なく通話が可能でした。

－妻は自宅でした、娘はアメリカンスクールから自力（徒歩）で 60 分かけて帰宅していました

－新宿のレンタルのマンションは被害がないとの事でしたので、自宅にじっとしているよう指示しました。

－非常食、水、医薬品は数日分確保しています。

－日本は安全な国ですが、複数の国で家族を連れてビジネスをする場合、これくらいの準備は当然なのです。

＊）この確認に 15 分程を使いました。

－ここまでで震災発生から 4.5H が経過しています。

アナログ公衆回線による個人契約の電話や、携帯電話での輻輳は当然の結果であるが。多くの外資系企業で働く役員、社員で輻輳発生時にも家族との連絡を確保して安否確認を行っている。インターネットが生きている事が前提であるが、CISCO 社等の IP 電話機を使ったサービスで専門業者と契約しているか、自社で同一の IT インフラを構築している職場での IP 電話機を一台 LAN コネクターから外して自宅のインターネット回線に接続²¹して、自宅のネットワーク接続機器のセキュリティ設定を変更しておけば問題なく IP 電話による通話が確保される。T 氏は家族との通話を確保して 15 分程会話をして安否確認を終えて、以後安心して緊急対応に取り組んでいる。

8.6. 家族への安否確認後の展開

家族との安否確認を終えて一息ついた、4.5 時間経過後の行動を調査した。

²¹ ただしこの方法は会社機材を業務以外への目的外使用であって、厳密には業務上横領との批判を受ける可能性があることを注意しておく。

【ヒアリング H24：東京退避の備え：守るべきは業務データ：H 社 T 氏の説明】

Q：その後の展開は

- －最悪一時的にせよ日本でのビジネスの全面停止を想定しました。
- －インフラをそのままに、人員を東京から退避した場合、将来的に契約ユーザに対する責任を果たす必要があります。
- －2004 年より以前には、基幹システムはアメリカ本社にあり、日本本社のデータは夜 FTP により転送してデータリンクを行っていました。
- －それを米国本社からの独立を実現するために、完全に独立したシステムに再構築して米国本社のシステムとは切り離しての運用をしていました。
- －要するに、簡単には業務を再開するのに必要なデータを、海外（米国本社）に退避できない構造になっています。
- －新宿にはバックアップセンターがありますが、同じ関東、しかも東京都内ですので意味がありません。
- －限られた時間と限られた HR で、米国本社のディスクアレイへ情報を退避しなければなりません。
- －その為に必要なマニュアルやスクリプトが準備されていないことがわかりました。
- ＊）これは、旧リスク管理マネージャの責任です。
 - －しかし、彼はすでに別の理由で解雇しています。

ここでもワーストケースを想定しての行動を取っている。全業務が停止した場合に備えて、業務を再開する為に必要となる業務データを、遠隔地に退避しなければならないとの判断である。関東地区の H 社別オフィスや晴海のバックアップセンターでは意味をなさないと考えている。短時間で遠隔地へ業務データを退避する退避先としては米国本社のディスクアレイにターゲットを絞っている。

ここでも業務再開に向けての最重要要素への考え方が解る。「データを守る」という発想だ。建物やオフィスは再建できる。IT インフラは再構築可能、人員でさえ新規募集やヘッドハンティングで採用可能である。業務データが確保されていればビジネスの再開は可能である。との考えかたが反映されている対応である。

ところが米国本社のディスクアレイへのデータ転送に関するマニュアルやスクリプトが準備されていないことが判明する。T 氏は旧リスク管理マネージャの職務怠慢と判断しているが、すでに他の理由で T 氏により解雇²²されている。

²²当時のリスク管理マネージャは緊急時対応体制構築の不備を指摘されて T 氏により解雇されている。

3. 11 震災への対応自体の不備ではなく、IT 施設、コールセンター及び、ビジネス拠点のバックアップセンターを晴海に構築した。自然災害、放射能汚染により関東一円でのビジネスが不可能となった場合のバックアップセンターは関東以外に構築するべきで、晴海への構築は不適切との T 氏の判断による。

9. 業務データの退避

9.1. 業務データの米国本社退避の様子

米国本社へのデータバックアップ体制がない状態でのバックアップ対応の様子を調査した。

【ヒアリング H25：業務データの米国本社退避の様子：H 社 T 氏の説明】

T：IP 電話により米国本社の CIO と連絡、すぐに専用線経由でのディスクアレイのアクセスの準備を要請。

－スクリプトが用意されていないので、業務用データ DB よりデータを抽出して専用線で転送した

－DB へ ODBC ドライバー経由で ACCESS へ接続、MDB ファイルとしてデータを抽出した

－転送も FTP ではなく、何と専用線で接続されていることを利用して、Windows サーバ間に共有フォルダーを設定してファイルを相手サーバへ転送しました！

－内容的には

－顧客情報を最優先

－保険販売員情報（これは意外と重要なのです）

－営業支援情報

－HR 情報

－その他の業務サブシステムの情報

－IT 部門の技術情報

＊）インフラが壊滅した場合の再建に使うため

－メールサーバのバックアップ

－Web サーバのコンテンツ

－この作業に 4H 程かかりかかりました。

－ここまでで、震災発生後 8.5H 程が経過しました。

米国本社へのデータ退避の内容を調査すると、単なる通常の業務データのバックアップではないことが解る。通常の業務データとは顧客情報を意味するが、H 社という企業が業務を行うのに必要な全データが対象となっている。それだけではなく IT 部門の技術情報とは、各種サーバやネットワーク接続機器の設定情報等を含む内容で、IT インフラが壊滅した場合、一から再建するのに必要な情報である。最後にはメールサーバの内容や、Web サーバのコンテンツまで退避している。この様子から判断するに T 氏は、H 社が物理的に壊滅した場合を想定して業務の再開を可能とする対策を取っており徹底したワーストケースを想定への対応である。

しかしながら、この行為にはセキュリティ上の問題も懸念される。これだけのデータを 4 時間程で転送していることから、重要データを暗号化することなく、いわば生データで米国本社のディスクアレイサーバの共有フォルダー転送という荒業を行っていることが解る。多少のリスクを許容してでもビジネスに必要な全データの退避を優先している。

9.2. 緊急対応メンバーの国籍と役割

ここで、H 社 K 地区オフィスで緊急対応に当たっている 20 名の社員の国籍と役割分担を調査した。

【ヒアリング H26：緊急対応メンバーの国籍と役割：H 社 T 氏の説明】

Q:20 名の内訳は

T：アメリカ国籍：5名 家族あり：3名

ーインド国籍：5名

一日本国籍：10名 家族あり：2名

—ここまでで、震災発生後 9.5H 程が経過しました。

T:ここでKA 地区の 20 名の役割分担のお話しです。

－CIO 部屋の活動、連絡や、各担当者との指示、連絡 : 3 名

-IT インフラ管理 : 6 名

-IT データ退避作業 : 5 名

一情報収集、本社、他の処点との連絡、非常食の用意 : 6 名

H 社 KA 地区オフィスでの緊急対応社員の内訳であるが、20 名の内、外国国籍の社員 10 名で、独身者が 15 名である。20 名の役割分担で緊急対応での中心となるべき CIO ルームへ 3 名しか配置していない。他方 IT インフラ管理に 6 名が配置されて、それ以外に IT データの退避作業に 5 名を割り振っている。20 名という限られた人員で CIO ルームの要員を削って、IT データの米国本社への退避を優先したことが理解できる。

10. 情報収集と対応の概要

10.1. 震災 11.5 時間後の情報収集の状況

3.11 震災当日様々な対応を済ませ、更に情報収集を試みている。情報収集の状況を調査した。

【ヒアリング H27：震災 11.5 時間後の情報収集の状況：H 社 T 氏の説明】

T: 主な仕事は情報収集でした

一日本政府、東京都庁、その他日本の公的機関への紹介：電話が通じない

—IP 電話により米国大使館、パンアメリカン航空、ユナイテッドエアライン等は通じました。

一福島原子力発電所の放射能汚染に関する情報を IP 電話で問い合わせた結果

—米国大使館：調査中 —シンガポール支店：不明

- 米国本社へ調査依頼：米国政府への問い合わせを約束

一結論として、マスコミで発表の情報以外は不明な状況でした。

情報収集に関しては日本国内企業も外資系企業も同様な状況であった。IP 電話により H 社アメリカ本社や、日本国内での米国大使館、外資系航空会社へは連絡自体は取れるものの情報がない。結局はマスコミからの情報しかない状況が続いている。

10.2. 関東地区退避時の顧客データ保護の処置

3. 11 震災発生後 12 時間が経過し、緊急対応スタッフが仮眠を取る前のミーティングでやはりワーストケースを想定しての決定がなされているので、内容を調査する。

【ヒアリング H28：関東地区退避時の顧客データ保護の処置：H 社 T 氏の説明】

Q：そろそろ明日の事を決めなければならないタイミングですね！

T：そうです、一応折りたたみの簡易ベッドが 10 組と、IT インフラ管理部門での仮眠用の 2 段ベッドが 10 組で 30 名が休めるので仮眠を取りました。

ーここままで、震災発生後 12. 0H 程が経過し、これ以上できることもないと判断し、明日のために仮眠をとりました。

T：仮眠前にスタッフ全員でミーティングを行いました。最悪 KA 地区のオフィスを放棄する場合は、顧客情報のデータベースに対して「truncate コマンド」を実行するように指示しました。

ー顧客データの流出は断じて許してはならない事だからです！

3. 11 震災発生日深夜のミーティングでの決定事項である。この時点で既にワーストケースでの想定で最悪、KA 地区のオフィスを放棄する場合に取る措置が決められている。顧客データを管理する業務システムに連携したデータベースに対して「truncate」コマンド²³を実行するとの、内容である。

一旦「truncate」コマンドを実行すると、膨大なデータ件数を持つデータベースであっても、ほぼ一瞬でデータベース上の全データが削除され、データベースの保守機能を使った削除データの復旧も不可能となってしまう。一旦 KA 地区オフィスを放棄した後に、被害状況が少なく、再び KA 地区オフィスの機能を回復しようとしても、アメリカ本社のディスクアレイへ退避した全業務データから、顧客データを復旧させる必要がある。この作業は複雑な手順が必要であり簡単にはいかないばかりか、元の状態で復旧できなくなる可能性もあり、極めてリスクの高い作業となる。

これらのリスクを許容してまで、顧客データが、放棄されたオフィスから流出するのを防ぐ為の措置を取ろうとしている。正に「データを守る」との信念を感じる措置である。

²³ データベース操作言語 SQL に含まれるコマンドである。このコマンドが実行されると情報の管理単位であるテーブル内の全データがデータの件数に関わらず一瞬の内に削除される。その際、削除された情報の復旧は不可能である。

10.3. 震災 2 日目から 1 週間程の対応

先ず 3.11 審査の 2 日目から 1 週間までの対応での確認ポイントから調査した。

【ヒアリング H29 : 3.11 震災 2 日目から 1 週間程の対応 : H 社 T 氏の説明】

Q : 前は震災発生後 2.0H~11.5H、要するに初日の対応について伺いました。

—今回は、2 日以降~1 週間程の事をお話し下さい。

T : 3.11 (金) : 前回までにお話ししました。

T : 1 週間を振り返ると

—3.12 (土) : 休み 東京都内の交通機関、ほぼ回復。

—3.13 (日) : 休み 放射能汚染の詳しい状況がマスコミで報道される。

—3.14 (月) : 通常勤務 原子炉メルトダウン、爆発が報道される。

—3.15 (火) : ” シンガポール事務所と、大阪支社へ事務所と、ホテルの確保指示。

—3.16 (水) : ” 自主的な海外退避者が出る。

—3.17 (木) : ” ”

—3.18 (金) : ” ”

のようになります。

「表 I-04 : 3.11 震災当日から 1 週間程の対応」

3 月.**日 (曜日)	概要	出来事、対応
3.11 (金)	通常勤務日	3.11 震災当日、緊急対応
3.12 (土)	休日	東京都内の交通機関、ほぼ回復
3.13 (日)	休日	放射能汚染の詳しい状況がマスコミで報道される
3.14 (月)	通常勤務日	原子炉メルトダウン、爆発が報道される
3.15 (火)	通常勤務日	シンガポール事務所と、大阪支社へ事務所と、ホテルの確保指示
3.16 (水)	通常勤務日	自主的な海外退避者が出る
3.17 (木)	通常勤務日	自主的な海外退避者が出る
3.18 (金)	通常勤務日	自主的な海外退避者が出る

10.4. 震災 2 日目での状況確認

3.11 震災 2 日目の朝時点での、主に社会インフラの影響についての認識の様子を調査した。

【ヒアリング H30 : 3.11 震災 2 日目での状況確認 : H 社 T 氏の説明】

T : まず翌日 3.12 は土曜日で休日でした。

ー私は、ここ KA 地区のオフィスに泊まり込んでおり、他のスタッフも大変疲れており 4H 程しか寝ていませんでした。

ー軽い朝食を取り、AM9:00 からミーティングを開き、その時点での状況をマスコミ報道により確認しました。

ー都内の交通機関は徐々に復旧しつつあり、この様子だと本日中には一応回復するだろうと感じた。

ー飛行機は国内便、国際便共欠航の状態

ー路線バスは回復しつつあるが、大阪方面も運転を見合わせている、当然北陸、東日本方面は動いていない。

ー東京都内の電気、ガス、水道、下水の基本インフラは機能している。

ー電話の輻輳は、かなり改善されていました。

ー都内の、道路は多少渋滞しているものの自動車による移動は問題ない様子。

ーただし、ガソリンの不足するのは目に見えているので、自動車による移動は控えたほうが良いと感じた

ー帰宅途中でコンビニで食品や飲み物を購入する人が多く、品物が不足しているとの報道がある

ー昨日時点で、すでにスーパーマーケットの商品が不足しているとの報道も確認している

ー1H 程の時間を使って、これらの事を 20 名のメンバーで確認しました。

この時点での H 社としての状況認識の度合いは、日本国内企業と個人での状況認識とあまり変わったところはない。情報源がマスコミの報道に、限定されている状況では当然と言える。

10.5. 平時での週末のオフィスでの稼働状況

今回 3.11 震災は週末の金曜日に発生した。その為翌日（土）、翌々日（日）を緊急時対応に当てることができた。そこで平時における週末のオフィスでの稼働率を調査した。

【ヒアリング H31：平時週末のオフィスでの稼働状況：H 社 T 氏の説明】

Q：平常時の週末のオフィスの状態は

T：つまり、休日出勤の対応をお話しすればよいですね。

ー日本法人の社員数合計：593 名で、約 600 名とすると神谷町+6 拠点で 10%、60 名程で業務を行うようにローテーションが組まれています。

ー因みにここ KA 地区オフィスでは、インフラ管理を中心に休日は 6～8 名のメンバーが必要です。

ー通常勤務の日では、全社員の 60%の稼働を前提にしています。

Q：60%ですか、稼働率が低すぎませんか？

T：休みや、病気で休み、それに夜間勤務、休日での仕事の為のローテーションを考えれば、このような数字となります。

H 社での稼働率は、平時の平日は通常勤務体制が取られており、H 社 KA 地区オフィス以外にも 6 拠点で 60%の稼働が必要とされている。同様に平時の休日には 10%の稼働が必要だとしている、全社員数 600 名程とすると 10%で 60 名が必要とされている。

10.6. 3.12（土）の稼働状況

3.12（土）震災 2 日目の稼働状況を調査した。

【ヒアリング H32：3.12（土）の稼働状況：H 社 T 氏の説明】

Q：結局 3.12（土）は稼働的にはどのようにになりましたか？

T：ご存じのように KA 地区オフィスでは、コールセンター業務も行っていないし、休日でもあります。

ー勤務体制としては PM1:00～3:00 までをコアタイムとした、フレックスタイム制を採用しています。

ーそのような事情から、AM10:00～AM12:00 までに出勤予定のメンバー 7 名が全員出勤してきました。

ーよって 1H 程で引き継ぎのミーティングを行い、緊急対応の 20 名は私の判断で、私を含めて帰宅しました。

通常勤務体制での休日出勤者 7 名が全員出勤したことにより T 氏は自分を含めた緊急対応要員の帰宅を決めている。福島原子力発電所の放射能漏れ等、懸念事項は残るものの直接的な被害は少ないと判断した為である。

10.7. 3.11 震災を個人のイメージとしての認識

今回の 3.11 震災を、ミーティングの席での検討時刻や指示としてではなく、個人のイメージとしてどのように捉えていたかを調査した。

【ヒアリング H33 : 3.11 震災を個人のイメージとしての認識 : H 社 T 氏の説明】

T : 考えはシンプルでした !

- －福島原発には複数の原子炉がある
- －発電所としての基本インフラは簡単には復旧できない筈
- －最悪リアクターのメルトダウンが発生する
- －福島県と周辺の地域では放射能汚染により経済基盤の復旧が遅れる
- －物理的な商品を取り扱う業種、建設、インフラ関連のビジネスには一時的にビジネスチャンスが発生する
- ⇒震災復興の為に「特需」の事だろう
- －新潟オフィスの閉鎖も考える
- －東京より北へのビジネス展開は停止する場合もありえる
- －ビジネスインパクトの検討は来週、3.14（月）より開始する予定
- －しかし当社の今後のビジネスプランニングとしては九州の強化で十分と判断する
- ＊）この時点の私の心の中での判断です。

この部分は H 社、緊急対応責任者としての T 氏ではなく、経営トップとしての T 氏の心の中での考察結果である。整理すると、

【3.11 震災への見通し】

- ・福島原子力発電所では複数の原子炉が存在するし、被害の修復は難しい筈なのでメルトダウンの可能性がある。
- ・福島県及び、周辺地域の復旧は、地震と津波被害だけの地域に比べて遅れる。
- ・復興の為にインフラ整備、資材の調達の為に特需²⁴が発生する。

【H 社ビジネスへの影響】

- ・新潟オフィスを閉鎖して、東京より北のビジネスを停止する可能性もある。
 - ・代わりに九州への拠点と、ビジネスを強化する。
- 個人的にはこのような見通しを立てている。

²⁴ 一時的な目的の為に、大量の需要や発注が発生する現象。

10.8. 水素爆発と家族としての対応

T氏と緊急時対応した社員20名は、3.11震災2日目の3.12（土）に帰宅している。T氏帰宅後に家族からの話で1号機が水素爆発したことを知り、T氏の家族としての対応を相談している。その内容を調査した。

【ヒアリング H34：水素爆発と家族としての対応：H社 T氏の説明】

Q：緊急対応メンバー20名は結局何時に帰宅しましたか？

T：私はPM2:00、他のメンバーもほぼ同じです。

T：新宿の自宅に到着したのがPM4:00頃でしたが、家族の話でPM3:36に1号機が水素爆発したことを知りました。

－家族と対応について相談しました

－国際便の回復を待って帰国する

－シンガポールへ退避して様子を見る

－大阪、九州へ退避する

－何もせず、冷静に東京で生活する

－日本人の特性として暴動を起こす可能性はほとんどないことから、このまま東京にとどまる決心をしました。

T氏帰宅がPM4:00頃との事で、PM3:36に福島原子力発電所、1号機が水素爆発している。T氏は帰宅直後にその事実を知ることとなり、家族と対応を相談している。国際線の回復を待ってアメリカへ帰国するプラン、色々な国への中継点として便利なシンガポールに退避して様子をみながら対応を決めるプラン、日本国内の西側、南側の大阪、九州への移動、退避プランが相談されている様子が解る。結局は日本人の国民性から暴動を起こす可能性は少なく、事態に冷静に対応するとの予測を示しており、東京に留まる決心をしている。

10.9. 福島原子力発電所 3.13（日）～3.18（金）間の認識

3.13 日（日）～3.18（金）間の福島原子力発電所事故に関する T 氏の認識の様子を調査した。

【ヒアリング H35：福島原子力発電所 3.13（日）～3.18（金）間の認識：H 社 T 氏の説明】

Q：その後の事もお話し下さい。

T：それでは 13 日（日）～18（金）の事をまとめてお話しします。

－この間の私の認識ですが、

－3.13（日）：昨日の 1 号機爆発に続き、3 号機爆発

－3.14（月）：通常勤務

－3.15（火）：2 号機爆発、更に 4 号機炎上

※ シンガポール事務所と大阪支社へ、事務所と、ホテルの確保指示。

－3.16（水）：4 号機炎上その後、5 月に入ってから、炎上を頻繁に繰り返す

－3.17（木）：ヘリからの放水

－3.18（金）：

福島原子力発電所での原子炉事故に関連して、新しい事態が立て続けに起こっている。1 号機爆発、3 号機爆発、2 号機爆発、4 号機炎上、4 号機に関しては今後も炎上を繰り返している。3.15（火）に H 社としての緊急対応を取っている。具体的にはシンガポール・オフィスと大阪支社に対して、貸事務所とホテルの確保を指示している。立て続けの爆発、炎上事故によりワーストケースの想定が現実のものとして意識されてきたからである。

10.10. 3.13（日）T 氏の対応

3.11 震災 3 日目、T 氏は自宅から対応を続けていた。その様子を調査した。

【ヒアリング H36：3.13（日）T 氏の対応：H 社 T 氏の説明】

Q：3.13（日）はどのように過ごしましたか

T：自宅から、IP 電話、E-Mail、スカイプで日本のオフィス、米国本社、シンガポール事務所と連絡を取り合っていました。

－大阪支社へ予備のレンタルオフィス、会議室、ホテルの長期間確保を指示しました。

－明日からでないと無理だとの返答でした。

－昨日の 1 号機爆発に続き、3 号機爆発

－事態は最悪の方向だが、この混乱に乗じて、テロが発生することはない、他国の侵略を受けることはないと考えた。

－したがってビジネスの撤退や、家族の海外退避は必要ないと考えたが、他の日本国籍を持たない人がどう考えるかが気になった。

3.13（日）時点で T 氏の判断では、国外ではなく大阪支社へレンタルオフィス、レンタル会議室、ホテルを確保する指示を出している。しかし時を同じくして他の外資系企業からもレンタルオフィス等への申し込みが殺到しているため、一時的に品薄現象が起こっている。

10.11. 3.14（月）業務再開時の社員への指示

業務再開のタイミングで KA 地区オフィスに限らず、他のオフィスにも基本的対応内容をアナウンスしているため、内容を調査する。

【ヒアリング H37：3.14（月）業務再開時の社員への指示：H 社 T 氏の説明】

Q：3.14（月）：通常勤務ですね！

T：その通りです。

ーこの日指示した内容、

ーKA 地区オフィスから改めて昨日の大阪支社への指示を繰り返しました。

ー当社のビジネスプランでは、東京より北部は対象としていないので、大きな営業は出来ないと判断。

ー放射能汚染の状況が悪化した場合、拠点を大阪、九州に移すこともあり得る

ー最悪、新規顧客の獲得を残念した場合も、既存のユーザとの契約を遂行するのに日本での活動は必要

ーその場合でも、IT 拠点と、意志決定中枢をシンガポールへ移すことはありえる。

ー国内での契約によりユーザより預かった資金は国内にあるが、ファイナンシャルプランとして日本本社の契約は 100%米国本社に再保険契約しているため、ユーザへの支払い能力を喪失することはない。

ー現状では、社員の東京からの退避、日本国外への退避の指示は考えていない。

ーこれらの内容をコアタイムの PM1:00 より全員へアナウンスしました。

これらの指示の内容を、T 氏の個人判断で決定している。時間をかけてミーティングを行って決めたりはしていない、特に緊急時対応責任者を経営トップが兼任している阿合有効な方法であろう。この後この内容を H 社米国本社のボードメンバー²⁵へ連絡している。

²⁵ 昔、一枚の木を机として使って、そこに座ってビジネスの事を真剣に議論したことから、このような表現が使われるようになったと言われている。

⇒円卓の騎士に似た概念である。

10.12. 3.15（火）2号機爆発・4号機炎上での社内の様子

この日、立て続けの福島原子力発電所での事故情報を受けての、社員の様子を調査した。

【ヒアリング H38：3.15（火）2号機爆発・4号機炎上での社内の様子：H社 T 氏の説明】

Q：3.15（火）2号機が爆発し、更に4号機が炎上しましたが、この日の様子はどうでしたか

T：得にはショックとは感じませんでした。

－7 処点での業務は通常に回復しました。

－ただし弊社のビジネスモデルである、H 商品の新規ユーザ確保の為の営業は事実上停止しています。

－一部国際線も使用可能な状態でした

－九州まで新幹線か車で移動すれば、フェリーで韓国へ移動して、飛行機でシンガポールへ移動できるはずだと多くの社内の人が気づいていました。

これらの情報にも以外に冷静に対処している様子が解る。ここで冷静に国際線を使った空路による日本国外への脱出が不可能の場合の脱出径路に関する情報が示されている。ポイント九州からフェリーで出国して韓国経由でシンガポールへ移動する径路である。

10.13. H 社での日本人・外国人の構成比

H 社での日本人社員と外国人社員の構成比を調査した。

【ヒアリング H39：H 社での日本人・外国人の構成比：H 社 T 氏の説明】

Q：ここで御社での日本人と外国人の割合を教えてくださいませんか？

H：HR からの数字です、

－日本の 7 処点で働く社員構成は、

①ボードメンバー	： 8 名	アメリカ人、イギリス人： 8 名
②HR、業務課、	： 30 名	アメリカ人： 18 名
③財務部	： 15 名	アメリカ人、イギリス人： 10 名
④コールセンター要因	： 60 名	インド人： 15 名
⑤営業支援部	： 28 名	アメリカ人： 8 名
⑥IT 部門	： 102 名	アメリカ人、インド人、ベトナム人
	243 名	
⑦保険販売員（営業）：	： 350 名	アメリカ人： 28 名

－日本法人の社員数合計：593 名（内外国人：87 名）

－全社員に占める我々外国人の割合は、15%程です、

－ただし弊社のビジネスモデルで最も重要な部分を占める、H 商品の販売資格を持った人間は全て日本人ですので、このような比率となっています。

「表 I-05：H 社での日本人・外国人の構成比」

No.	所属（部署）	人数（日本+外国）	外国国籍	人数（外国）
1	ボードメンバー	8 名	アメリカ人、イギリス	8 名
2	HR、業務課	30 名	アメリカ人	18 名
3	財務部	15 名	アメリカ人、イギリス人	10 名
4	コールセンター要因	60 名	インド人	15 名
5	営業支援部	28 名	アメリカ人	8 名
6	IT 部門	102 名	アメリカ人、インド人、ベトナム人	5 名
7	保険販売員（営業）	350 名	アメリカ人	28 名
	日本法人の社員数合計：593 名		内外国人：87 名	

全社員に占める外国人社員の割合は、15%程である。ただし H 社でのビジネスモデルで最も重要な部分を占める、H 商品²⁶の販売資格を持った人間は全て日本人との事で、保険販売員（営業）は 322 名が日本人で構成されている。

10.14. 3.16（水）～3.18（金）間での原子炉の様子

H 社緊急対応責任者が認識している 3.16（水）から 3 日間の原子炉の様子を調査した。
この部分は、リスク管理部マネージャ H 氏により回答いただけた。

【ヒアリング H40：3.16（水）～3.18（金）間での原子炉の様子：H 社 H 氏の説明】

H：私がお答えします

ー16（水）～18（金）までの事です、

ー3.16（水）：4 号機炎上その後、5 月に入ってから、炎上を頻繁に繰り返す

ー3.17（木）：へりからの放水

ー3.18（金）：

となります。

²⁶ H 社の年金保険取扱い企業は契約金額での大口契約を基本としている。契約時に預かった保険料から一定比率の手数料を差し引いた後の残りの資金を運用して利益を個人年金として一生或いは長期に渡り支払う形を取る。

4章 外資系企業 P 社の対応

2011 年 03 月 11 日に発生した²⁷東北地方太平洋沖地震（東日本大震災：以後 3.11 と記す）での外資系企業の緊急対応の特質を調査する目的でアメリカ系製薬企業である「P 製薬」（以後 P 社と記す）へヒアリングを実施したので、その概要と緊急対応での特質を調査する。

1. ヒアリング先企業概要

- ・ 名称：P 製薬
- ・ ヒアリング対象者：
 - O 氏（IT アーキテクト）⇒以後 O 又は O 氏と期す
 - H 氏（執行役員 法務・コンプライアンス部門長）⇒以後 H 又は H 氏と期す関連情報の調査提供とメモを作成いただいた。
- ・ 回数・日時・時間：
 - 1 回目 2012 年 02 月 13 日（土）2 時間程
 - 2 回目 2012 年 03 月 08 日（木）3 時間程
 - 3 回目 2012 年 04 月 08 日（日）2 時間程
- ・ 場所：S 地区本社ビル、24F、コンプライアンス IT 部門（24E 小会議室）
- ・ 目的：3.11 での対応に関するヒアリング。

1.1. ヒアリング内容

今回、3.11 での外資系企業特有の対応に関して初動から主に 3 ヶ月以内についての対応と、外国国籍社員の自主退避に関する情報収集を目的に大まかな質問項目を準備して臨んだ。

- ・ 3.11 発生時点の状況把握と意志決定の流れ（初動対応）
- ・ 3.11 発生時点～半年程の対応
- ・ 災害時の備えと現実の運用（訓練、備蓄品、バックアップセンター）
- ・ 平時での業務体制で、非常時（災害）を想定している事
- ・ 企業存続計画の有無と、運用面での活かし方
- ・ 社員の国内、国外への自主的退避の実情と、事後の対応
- ・ 今後の企業存続計画への反映状況

²⁷ 2011 年（平成 23 年）03 月 11 日 午後 02 時 46 分に発生。

1.2. 対象者のタイトル

1 回目 2012 年 02 月 13 日（土）ヒアリング内容から、今回研究対象としている外資系企業においては日本企業で働く日本人には馴染みの少ないタイトルが多い、ヒアリング対象者の P 社 O 氏、H 氏のタイトルについてその業務範囲と権限範囲を確認した。

【ヒアリング P01：タイトルの業務範囲は：P 社 O 氏の説明】

Q：ところで以前存じ上げていたお二人のタイトルが変わっている様子ですが、昇進なさったわけですね。

ーO さん、IT アーキテクトってどんな役割なんですか？

ー又 H さん、執行役員って何を執行するんですか？法務・コンプライアンス部門長というのは何となくわかりますが。

O：中村さんと一緒に働いていたころにはなかったタイトルです。

ー要するに IT 部門全般に責任を持ちます。システム開発、運用、コールセンター、ネットワークセキュリティ、更に災害時の IT 部門の緊急対応にも責任を持ちます。

Q：要するに CIO ですか

O：当社には CIO のタイトルはありませんが、おっしゃる通りです。

H：内部統制全般に責任を持ちます。更に重要なのがお薬の認可申請手続きで法的なサポートをするのが通常の業務です。

ー通常以外、今回のような災害時に発生した法的な問題にも対応します。

ー更に企業存続計画の責任者も兼任しています。

まとめると P 社でのタイトル名と権限、責任範囲は、

- ・ IT アーキテクト ： 通常のタイトルでは CIO に該当する業務。
- ・ 執行役員 ： 平時には内部統制全般に責任を持ち。
製薬会社での重要業務である新薬の認可申請手続きで法的サポートを担当。
災害時に発生した法的な問題にも対応し、企業存続計画の責任者も兼任。

とあり、緊急時対応や企業存続計画の正に、要となる方々であることが理解される。

1.3. P 社の拠点配置と増収

多くの企業では 3.11 震災の影響を受け深刻な経営状態に追い込まれている。しかしながら P 社において逆の現象が起こっている。P 社のホームページによれば「売上高（2011 年

度) : 約 5,000 億円以上 (対前年比+20%)」とあり、前年度と比較して増収となっている。
まずはこの事の事情から調査を始めた。

【ヒアリング P02 : 拠点の配置と増収との関連は : P 社 H 氏の説明】

Q : 早速ですが、御社のホームページによれば「売上高 (2011 年度) : 約 5,000 億円以上 (対前年比+20%)」
とありますが、前年度と比較して増収ですか？

ー 3.11 での企業としての損害は発生しなかったのでしょうか。

H : その件は私がお話ししましょう。

ー 当社は 3.11 の物理的な被害は受けませんでした。

ー 当社の施設のポリシーはスケールメリットを狙った一点集中配置

ー 本社機能 : 東京都 S 地区

ー 我々は通常 S 地区本社と呼んでいます。

ー 製薬工場や関連施設、更に製品の備蓄保管庫、物流拠点 : N 市工場 & 物流センター

ー N 市工場からの製品を使い、パッケージ化して製品として梱包し、物流ルートに流す為の拠点 : 横浜
パッケージセンター

ー 更に「研修所 : A センター」 : 東京都 O 地区

ー ここは、ただの研修所ではありません！

ー IT のバックアップセンター、予備の本社機能、一定量の製品の保管スペースも持っています。

ー これは一般に公開はしていませんが、我が社のパニックセンターとして構築されています。

ー 以上 4 拠点に集約しています。

ー 幸いの事にこれら 4 拠点は 3.11 の被害を受けない地域に配置されていました。

ー 今回の 3.11 では、医薬品に関しても特需が発生しました。

ー 更に他の製薬会社さんの一部には被害を受けた様子で、その分我が社への発注が増えることになりました。

ー そのような事情から、昨年度の売上高が、対前年比で+20%の増収となりました。

今回の 3.11 震災では P 社の売上に関してはプラスの方向へ作用して、被災した他の製薬会社が供給していた薬剤をも供給することになり、更に災害への対応の為に薬剤の需要自体が増加した為に特需が発生したとの表現を使って説明している。3.11 震災の対応での特需を受けての増収自体は非難されるべき対象ではない。逆に企業には世の中で必要とする物、サービスを適切な価格で提供する社会的使命があるはずで、その使命に従ったまでの

ことである。批判されるのは社会的需要を期待して売り惜しみ、買占め等を行い適正な供給を阻害した場合である。

又、P での拠点構築の施設ポリシーが述べられている「施設のポリシーはスケールメリットを狙った一点集中配置」だとされている。実際 P 社は売上高（2011 年度）：約 5,000 億円以上の企業でありながら、拠点を 4 か所に集中配置している。

「表 Q-01：P 社 4 拠点の配置状況」

拠点名称	住所	機能
S 地区本社	東京都 S 地区	・ P 社としての意志決定中枢 ・ IT インフラの拠点 ・ 営業部門 ・ 間接管理部門
名古屋工場・物流センター	愛知県内	・ 新薬の開発業務 ・ 製薬工場 ・ 中間化学物質の製造、蓄積 ・ 瓶、ケース、マニュアルの製造
Y 市パッケージセンター	神奈川県 Y 市	・ 名古屋工場からの製品を使い、パッケージ化して製品化する ・ 梱包し、物流ルートに流す
A センター	東京都 O 地区	研修所兼「パニックセンターとして構築」 ・ 新薬の開発業務 ・ IT のバックアップセンター ・ 予備の本社機能 ・ 一定量の製品の保管スペース

合理的に分散配置され、製薬会社としての機能を集約してスケールメリットを狙っている様子が理解できるが、一点集約にはリスク・マネジメントの観点からは問題も発生する。

1.4. 一点集中管理の問題点

P 社では施設、人材の使用効率を優先して施設は数カ所に限定しての大規模施設による業務運用をポリシーとしてきた。平時には問題なくとも、集約された施設が 3.11 震災のような大規模災害に見舞われた場合には業務継続が不可能となる事態が懸念される。その事に関する P 社の認識を調査してみた。

【ヒアリング P03：4ヵ所の拠点が福島県²⁸に存在していた場合の被害：P社H氏の説明】

Q：御社の4ヵ所の拠点ですが、もし福島県に存在したならば被害はどのようなになりますか。

H：最重要拠点はN市工場です。そこで医薬品を作っていますからね！もしN市工場が福島県にあったならば当社のビジネスは深刻な状態に直面していたはずです。

―スケールメリットを生かした施設の一点集中配置も、リスク分散の考え方からすれば不適切な選択となります。

―3.11をきっかけに。当社の最重要拠点すなわち、生産拠点と倉庫、物流部門をモット南の地域にも拠点を作りリスク分散を図る必要があると考えています。

スケールメリットを生かした、4ヵ所への拠点集中も今回の3.11震災では幸運にも被害を免れ逆に増収へ繋がったものの、次回の自然災害では被害を受け業務継続に深刻な影響がでることを懸念している。今後拠点分散の必要性を認めている。

1.5. P社各拠点での人員配置

災害時での緊急対応を理解するには各拠点での人員配置を理解する必要がある。今回ヒアリングに応じていただいた危機管理対応責任者お二人の認識では、ホームページによればP社、社員数は「5,800名以上」となっているものの、社員数は絶えず変動しており計画立案や事業計画作成時には、日本法人約「6,000名」と考えているとの事である。

²⁸今回3.11大震災において被害が発生したのは「福島県」である。

ヒアリングでは数社の外資系トップが「福井県」との表現をしているが、発音が近い為の勘違いではない。

彼らは異なる企業間で強調して「福島県」へ活動拠点を構築しようと試みるも現地の対応が必ずしも好ましくなかったと感じており、対象を「福井県」へ変更した経緯がある。3.11震災当時小規模ながら「福島県」内に施設を持っていたものの、実際には「福井県」からの同一施設により遠隔制御されていた。その様な経緯がある為「福島県」の事を「福井県」と表現している。本論文では、ヒアリング内容中での「福井県」の表現を「福島県」と変更し統一した。

【ヒアリング P04：各拠点毎の人員配置は：P 社 H 氏の説明】

Q：ホームページによれば御社社員数は「5,800 名以上」となっていますが各拠点毎の人数はどうなっていますか

H：日本法人約「6,000 名」と我々は考えています。

ーリソースの分散と配置は

- ーS 地区本社：2,000 名
- ーN 市工場：2,000 名
- ーY 市拠点：1,000 名
- ーO 地区研修所：1,000 名

Q：O 地区の研修所に 1,000 名ですか

H：当然です、研修も行っていますが、Y 市拠点と連携して製品のパッケージ化と搬出を行っていますし、バニックセンターの機能も持っています。

ーつまり IT の予備設備や、小規模ですがコールセンター業務を行う為の設備もあります。

ー3.11 では機能させませんでした、後程詳しくお話しいたしましょうか。

Q：S 地区本社の要員が 2,000 名ですか？

O：このビルでは、当社社員だけで 2,000 名が働いています。

- ー営業部門：500 名程
- ーコールセンター部門：500 名程
- ーIT 部門：やはり 500 名程
- ー管理部門、リスク・マネジメント部門、間接部門：500 名程

ー予め説明しておきますと、

- ーコールセンター、IT 部門での派遣社員は一人もいません。
- ー一般事務部門にも派遣社員は一人もいません。

「表 Q-02：P 社 4 拠点での人員配置状況」

拠点名称	住所	人員配置
S 地区本社	2,000 名	・営業部門：500 名程 ・コールセンター部門：500 名程 ・IT 部門：やはり 500 名程 ・管理部門、リスク・マネジメント部門、間接部門：500 名程
N 市工場・物流センター	2,000 名	・新薬の開発業務 ・製薬工場
Y 市パッケージセンター	1,000 名	・製品化し、物流ルートに流す
A センター	1,000 名	研修所兼「パニックセンターとして構築」
全社員数	6,000 名	

これらの人員は全て正社員との事である。一般的には派遣会社の人員による運営されることの多いコールセンターや、IT 部門での派遣社員は一人もいないとは意外な結果であった。又一般事務部門にも派遣社員は採用していないとの事である。外資系企業であるので、会社への帰属意識等を期待しての方針ではないことが想定されるが、組織運用面からは面倒な派遣会社間との要員管理の調整作業が不要となる等の利点がある。

1.6. P 社の特徴

ここで、P 社日本法人での企業活動における特徴を整理した。

【ヒアリング P05 : P 社日本法人の特徴は : P 社 O 氏の説明】

O: 当社の特徴を説明しておきますと

- ー 当社はアメリカ P 製薬の日本法人です。
 - ー 年商はアメリカ本社に匹敵します。
 - ー しかしながら、製品名 B の名前で知られるいわゆる新薬は、大部分がアメリカ本社での開発です。
 - ー 実際の日本国内に出荷される製品は 100% 日本国内での製造です。
 - ー 製造は 100% 名古屋工場で行われています。
 - ー 日本国内でも新薬開発と基礎研究は行われています。
 - ー N 市工場内の研究施設と、実は O 地区の研修所内でも研究業務を行っています。
 - ー この研究開発の場所に関する情報は、当社に限らず製薬会社ではトップシークレットです。
- ※ したがって、当社名を公開されては困るのです。

「この研究開発の場所に関する情報は、当社に限らず製薬会社ではトップシークレット²⁹です。」要するに米国 P 社の日本法人で、現在出荷している同社開発の新薬は大部分が米国 P 社での開発であるが、日本法人内でも新薬開発を行っており、社名や特に新薬開発の研究拠点は経営戦略上知られたくない、というのが要望である。

²⁹ P 社でもセキュリティレベルは 5 段階で管理している。

- ① トップシークレット
- ② シークレット
- ③ コンフィデンシャル
- ④ インターナルユースオンリ
- ⑤ ジェネラルレベル

ただし①トップシークレットと、②シークレットとの厳密な分類と運用はなされていないとの事である。

1.7. 外国国籍社員の人数と職種

社員確保に関して P 社日本法人も米国 P 製薬の企業ポリシーを受けついでいる。その企業ポリシーとしては、海外展開する場合の重要拠点では、「その国のルールに従う」方針である。

具体的には「その国のルールにしたがう」とは、原則社員は現地採用、組織のトップも現地の方から採用するのが P 社の特徴である。このような企業ポリシーを持つ他の外資系企業の例としては IBM が知られている。このような背景を理解したうえで実際の外国国籍社員の人数と、その職種を調査した。

【ヒアリング P06：外国国籍社員数と職種は：P 社 O 氏説明】

Q：ところで、御社社員での日本人と日本人以外の方との人数比率はどうなっていますか。

O：日本国籍を有しない方々は 63 人程で該当する人は大部分が S 地区本社ビル内で働いています。

Q：その 100 人程の方々の職種別構成を教えてください。

O：聞かれると思いました。予め HR 部門で確認しておきましたよ。

－経営トップの役員：2 名

－管理職：3 名

－新薬開発部門：5 名

－薬物の製造ライン技術者：8 名

－IT 部門：38 名

－HR 部門：3 名

－FO 部門：2 名

－秘書課：3 名

－法務部門：2 名

－資料管理課：2 名

－全社員が約 6,000 人とすれば、約 1% が日本人から見れば外国国籍となります。

63 人とは大手外資系企業での外国国籍社員数としては以外な数字である。特に、外国国籍の採用に制限をかけている訳ではなく、日本の特殊性が出ているからと考えられる。現地採用を重視する日本法人を設立したならば、採用に応募してくる求職者は大部分が日本人となる筈で、外国国籍社員数 63 名は単純にその結果である。

「表 Q-03：外国国籍社員数と職種」

所属部署	解説	人数
経営トップの役員		2名
管理職		3名
新薬開発部門		5名
薬物の製造ライン技術者		8名
IT 部門		38名
HR 部門	人事部門	3名
FO 部門	財務部	2名
秘書課		3名
法務部門		2名
資料管理課	主に日本政府に対するお薬の製造認可の為に、法務部門が使う資料の作成と保管を担当するセクション。このセクションと法務部門が仕事の成果を出せないとビジネス自体が成立しない。	2名

2. 初動対応

2.1. 10 分以内で対策本部が稼働

これより 3. 11 震災での P 社での対応を調査する。P 社では激しい揺れの認識後 10 分以内に対策本部が稼働している事が判明した。日本企業の常識では考えられない効率をどのように達成したかを調査する。

【ヒアリング P07 : 3. 11 発生時点での P 社での対応は : P 社 O 氏説明】

Q : 3. 11 での御社での対応は、

O : 私は S 地区オフィスでミーティング中でした、

ーここ 24F で激しい揺れを感じました。

ー一度ではなく、その後も揺れが続いたので、5 分程その場で様子をみてミーティングの中止を宣言して参加メンバーを自分のポジションへ戻しました。

ー御存知のように各部門の責任者は殆んどが 24F に常駐場所が確保されています。

ー緊急時エレベーターを使用することなく、短時間で我々がパニックセンターと呼んでいる部屋へ集合できるようになっています。

ー震災後 5～10 分以内で、緊急対応メンバー 5 名が集合しました。

ー5 名の内容は、

ー私、H : 緊急時には私が総指揮をとります。

ーO : IT インフラ部門の総指揮（私がいない場合の代行者となります）

ーHR マネージャ : 社員の安全に責任を持ちます

ー秘書課長 : 全体の連絡、雑務を受け持ちます

ーFO マネージャ : 必要な資金調達や資材の調達に責任を持ちます

ーそれぞれが、必ず代行者を決めており、社外にいる場合の連絡網を準備しています。

ー今回は 10 分以内で対策本部が稼働しました。

今直面している事態が緊急事態と認識してから、10 分以内の対策本部の立ち上げは平時から必要な体制が整っていないのでは絶対に無理である。では、その平時からの体制とはどのようなものかを調査すると。

危機管理意識の浸透であろう、『5 分程その場で様子をみてミーティングの中止を宣言して参加メンバーを自分のポジションへ戻しました』激しい揺れを感じて、引き続き揺れが続くと、通常は右往左往してその場に留まるであろう。しかしながら緊急時対応で主導権を持つ、P 社 H 氏は 5 分でミーティングの中止を宣言して、参加メンバーを自分のポジションへ戻している。

このような判断・指示が可能なのは単に危機管理意識の浸透だけではない。インフラ自体が緊急時に配慮されている。『御存知のように各部門の責任者は殆んどが 24F に常駐場所

が確保されています』つまり、緊急時リスクの高いエレベーターを使用することなく自分のポジションへ戻れるオフィス配置となっている。

同様に『緊急時エレベーターを使用することなく、短時間で我々がパニックセンター³⁰と呼んでいる部屋へ集合できるようになっています』同一オフィスの24Fに設置されている緊急時対応の拠点となるパニックセンターへ平時の作業場所からエレベーター使用のリスク無く短時間に集合可能な体制が取られている。

緊急対応の拠点となるパニックセンターへ集合すべき要員も不在の場合の代替要員や連絡網まで含めて計画されている。P社の場合「表 Q-04：P 社パニックセンター集合要員」で示した5名の意志決定が可能な要員を基準としている。

「表 Q-04：P 社パニックセンター集合要員」

No.	タイトル名	役割
1	H氏：緊急対応責任者	緊急対応の統括指揮を取る。
2	O氏：IT アーキテクト	IT インフラ部門の総指揮（緊急対応責任者がいない場合の代行者）
3	HR マネージャ	社員の安全に責任を持つ。
4	秘書課長	全体の連絡、雑務を受け持つ。
5	FO マネージャ	必要な資金調達や資材の調達に責任を持つ。

2.2. 緊急対応責任者・P 社独自の事情

今回検討対象のP社は米国P社の日本法人という特殊事情がある。平時社長やその他の役員は会社の運営や会社の経営方針を決める意志決定には責任を持つ。しかしながら通常の組織運用や営業活動、緊急対応には参加しないことになっている。つまり日本法人のP社役員は日本国内のオフィスに常駐していないことによる。通常はヒアリングに応じていただいたH氏、O氏が会社運営に責任を持っており、今回の緊急対応にも責任を持っている。

³⁰ 災害対策本部の事をP社では「パニックセンター」と呼んでいる。管理者を同一階に集中させ、その一角に構築されていて短時間に集合が可能な配置となっている。

2.3. P 社での初動

当然のこととして被害状況の確認からとなるが、P 社の場合震災発生から 10 分後には緊急対応拠点であるパニックセンターに必要なメンバーが集合しており、状況の確認作業もスムーズに進んでいる。

【ヒアリング P08：被害状況確認の様子は：P 社 T 氏説明】

Q：いわゆる初動としては、どのような対応を取りましたか

T：私がお答えします。

- －当然のことながら被害状況の確認です。
- －10 分で情報収集が可能となりました。
- －地下の防災センターとは専用電話で連絡が取れていました。
- －防災センターの警備員からの連絡
 - －建物内に火災は発生していない
 - －商用電源の停電も無
 - －エレベーターはセンサーが動作して 26 機全て停止中
 - －専門業者が安全を確認してリセットしないと再起動できない
 - －エレベーターは全て停止しているがドアはオープン状態
 - －動作中の物は最寄り階で停止してドアが開いたので、閉じ込めは発生していない
- －スプリンクラーは動作していない
- －非常階段へのドアロックは全て自動的に解除されている
- －建物の共有エリアから、業務エリアへの ID カードによるドア管理は動作中
- －建物と外部との自動ドアは正常に機能している
- －建物内部、外部の損傷は不明、これから調査する
- －ここまでの情報が 2～3 分程で入りました。
- －TV と AM ラジオによる情報だと、福島県沖で大地震が発生との情報を確認できました。
- －当社の現状では、東北への拠点は構築していないので、直接の被害は少ないと感じました。
- －以後オフィスと各拠点の被害の掌握に全力を挙げることにしました。
- －ここまでの 20 分程が経過しています。

オフィスが入っている建物内部の状況を地下の防災センター³¹に状況を問い合わせる事で 2～3 分で掌握している様子が解る。では一般の自社ビル以外のオフィスビルでオフィス

³¹ オフィス建物地下には駐車場施設や、商用電源、ガス、上下水道、商用田園、通信・ネットワークのインフラ施設が入っているだけでなく、防災センターと呼ばれる、建物全体のインフラの制御装置や、火災報知器等のセンサー装置が集約され、ビル保守員、警備員が常駐している施設がある。そこには当然のことながら情報が集約されているし、一般的には防災機器には非常電源が実装されているので、常に最新の状況を知ることが可能である。

を賃貸で借りている企業が、災害時一斉に防災センターに状況を問い合わせても、限られた要員の中では対応できないのが一般的である。ここでも P 社の平時からの周到的緊急時対応の準備の様子が伺える。

P 社のオフィスは正確には自社ビルではなく P 社の 100%出資の会社の所有であり、ビル自体が P 社の為に準備されたものとなっている。したがって、通常の賃貸オフィスではなく、非常時には防災センターからの報告を優先的に受けられることになる。

2.4. P 社本社内の詳細な様子

パニックセンター側から問い合わせたのは防災センターのみで、その後は各部門から順次報告が入っている。平時からの対応が準備されている様子が解る。

【ヒアリング P09：P 社本社内の詳細な様子：P 社 T 氏説明】

0：15 分後くらいに各セクションの責任者からの報告が入り始めました。

- －建物内の通信は問題無し、建物内での内線電話は問題無し
- －負傷者はなし、バンドエイドで対応可能な程度の擦り傷を負った者は多数いる模様
- －各部屋の照明、コピー機、FAX 等の OA 機器は問題なし
- －キャビネットは転倒防止具の為に倒れた個所はないものの、中身が飛び出した場所はかなりあるとこと事
- －机の上の PC が床に落下して機能しなくなった機材はあるとのこと
- －カフェテラスの飲み物・供給器の一部が機能しなくなったとの事
- －メンテナンス会社へ電話を試みるも、外線は通じない状態
- －この時点で輻輳という現象を初めて経験しました
- －トイレ、洗面所、仮眠室のシャワー、コールセンターは異常無し

※ こちらのオフィスにコールセンター設備があることは秘密にしたい。

- －通信に関する情報
 - －社内から一般電話での通話、機能しない
 - －携帯電話、通話できない
 - －各拠点間通話、IP 電話なので問題なく通話できた
 - －アメリカ本社、シンガポール・オフィス、アメリカ大使館、問題なく通話できました
 - －インターネット回線も問題なし
 - －専用線、フレームリレーサービス、問題なし
 - －非常用の VPN、良好に動作していることを確認
 - －社外で活動中の営業担当との連絡、携帯電話が使えないので、不可能と判断
- －ここまでの状況を確認するのに 40 分程が経過していました。

携帯電話が事実上使用不可能となっている。それに対して日本国内のユーザ企業や、移動

³² （「輻」は車の輻（や）、「輳」はともにあつまる意）車の輻（や）が轂（こしき）に集まるように、四方から寄り

中の営業マンとの連絡がつかない状況にありながら、IP 電話により P 社米国本社やアメリカ大使館とは連絡を取り合っていたとの事である。この事実は特に日本企業の通信インフラ見直しの際に意識すべきである。

2.5. マスコミ報道により判明した事

P 社本社内の状況掌握と同時に、T 氏により他の拠点と、本社・シンガポールとの連絡に当たり、日本国内とは違い専用回線による IP 電話と、インターネット回線経由の IP 電話により良好に連絡が維持されていた。同時にマスコミからの情報収集にもあたった。

【ヒアリング P10：マスコミ情報から判明した事は：P 社 T 氏説明】

T：私は社内ではなく、他の拠点と、本社・シンガポールとの連絡

ーマスコミからの情報収集を受け持っていました

ーマスコミよりの確認事項

ー福島県沖での大地震発生

ー津波の被害が発生

ー一部原子力発電所に被害が発生した様子

ー東京都内の交通はマヒ状態

ーバスも利用困難

ー電車は停止

ー余震も続き、復旧に必要な時間は不明

集まること。物が一所にこみあうこと。通信の場合、限られた通信能力の通信回線に対して、同時に多数の接続要求が集中して結果として回線への接続が困難となり、満足な通信ができなくなる状況。³²

3. 対応の基本方針

3.1. 通常の業務停止の判断

P 社では対応する体制が整っており、スムーズに通常業務の停止が決定され各武門へ通達されている。

【ヒアリング P11：通常業務停止の判断と通達は：P 社 T 氏説明】

Q：この時点でどのような事態を予測し、どのような決定をなさいましたか

T：全体像を掌握できたのが、50 分経過時点です。

ーパニックセンター要員 5 名で、5 分程のミーティングを持ちました。

ー当社 5 か所の拠点での業務遂行は不可能、よって当面業務の正常化は行わない

ー社員と設備、さらには製造済の製品の安全確保を優先する事を決定しました。

ー次の 5 分で、イントラネット、社内電話、放送でこの決定を伝えました。

ーこの時点の予測と感想

ー当社の企業活動に直接的なダメージは少ない

ー今後、救援活動の為に医薬品が大量に必要な場合、大手製薬会社としては備蓄在庫を売り惜しみすることなく全力で出荷する義務がある。

ー東京都内が正常の状態に戻るには 3 日くらいは必要かもしれない

ーその間の企業活動は縮退状態になるのはやむおえない

ー幸い横浜配送センターには、大量の医薬品がストックしてあるし、無傷だ

ー原子力発電所の被害が気にかかる、狭い日本で放射能汚染が発生したら全国に影響がでる可能性がある

ーそうなれば、退避不可能な状態となる

激しい揺れを感じた直後から 50 分後に、正常業務の停止といった会社としての意志決定を行い、通達を実施しているのは見事な手並みと言えよう。日本国内企業の今後の緊急時対応計画作成にも取り入れるべき目標である。

災害時での企業の責任についても判断されている。「今後、救援活動の為に医薬品が大量に必要な場合、大手製薬会社としては備蓄在庫を売り惜しみすることなく全力で出荷する義務がある」これは簡単ではない筈である。通常の見積もり提出、受注、出荷、請求、入金決済処理を飛び越しての対応が必要になることが想定され、入金決済処理までの資金面の手当てがなくては不可能である。

4. 企業責任を果たす為の予算措置は

前記の内容も含めて企業存続の為の予算措置はどれくらいであろうかを調査する。

【ヒアリング P12：通常業務停止の判断と通達は：P 社 T 氏説明】

Q：企業活動を停止させて、しかも企業責任を果たす為に医薬品を供給すると、企業の資金運用に重大な結果が出ませんか

T：ご心配なく！

－緊急時対応メンバーに CFO（財務部長）が入っています。

－当社は余剰資金を銀行に預けていますが、その金利だけで、全社員の給料を支払えるのです。

－更にヒット商品を複数もっているのです。製品名 B をご存じでしょう。

Q：企業存続の為の予算はどのくらいですか

T：予算額の制限はありません！

Q：はい？

T：緊急時、企業としては生き残る努力をします、当然必要なだけの資金をつぎ込み全力を挙げて存続させます。

－当社としては企業存続の為にすぐに使える資金として 300 億円程が国内と海外の銀行にリスク分散して準備しています。

－この金額はセキュリティーレベルトップシークレットです。社名を公表されたくない理由の一つです。

－お気づきでしょうか当社の年商の 0.5%程を目安に準備しています。

緊急時対応に関する予算措置としては、予算枠の制限は設けないものの、現実に投入可能な資金としては P 社として 300 億円が準備されている事になる。ホームページでの公開情報によれば、P 社売上高（2011 年度）：約 5,000 億円以上(対前年比+20%)とあるので、ほぼ年商の 0.5%程を充てていることになり、これは緊急時対応計画の定番ともいえる数値である。

ただし企業側からすれば通常のビジネス活動での運転資金ではなく、平時においては余剰資金的な扱いともなるので、この金額は「セキュリティーレベルトップシークレット³³⁾」の扱いにしたいとの事である。

³³⁾ P 社でもセキュリティーレベルは 5 段階で管理している。

① トップシークレット

② シークレット

③ コンフィデンシャル

④ インターナルユースオンリ

⑤ ジェネラルレベル

ただし①トップシークレットと、②シークレットとの厳密な分類と運用はなされていないとの事である。

4.2. 震災直後・1時間後の意志決定内容

情報が不足している状況で、業務継続の停止、帰宅指示、休み明けの出社に関する指示以外にも放射能汚染が顕在化した場合のワーストケース前提の判断も下しているのが理解される。

【ヒアリング P13：震災後 1 時間後の意志決定内容は：P 社 T 氏説明】

Q：この時点の意志決定した事は

T：業務継続は不可能

－全社員の帰宅を許可する事

－次回の出社は状況を確認してからで良い

－無理に出社を試みての怪我や、死亡した場合の被害が懸念される為

－不確定要素

－地震の規模と被害範囲がはっきりしない

－津波の被害も不明

－原子力発電所の被害状況が不明

－この時点で、被害範囲不確定での放射能汚染の可能性を重視

－IP 電話と専用線が無傷の為、最悪意志決定をシンガポール・オフィスに任せる

－コールセンター業務を一時的に訓練中のインド、ムンバイに切り替える

－名古屋工場は製造を一時停止、設備の安全性を確認する。

－ただし出荷体制の維持に全力を上げる

－したがって Y 市拠点の機能維持に全力を上げる

すでにこの時点で、P 社本社機能がある関東地区への放射能汚染による本社機能の喪失に配慮していることが解る。最悪の場合 P 社としての意志決定をシンガポール・オフィスで行う準備を指示している。さらにコールセンター等、日本国外ですぐに代替可能な業務の国外への切り替えを決定している。可能性のある時点で、実施可能な対策を意志決定し直ちに実施している様子が解る。

コールセンターのインド国内のムンバイへの切り替えは、1H 程で完了したものの、特に問い合わせは入らなかったとの事である。当然、一般ユーザは「0120」を利用しており、輻輳の影響で問い合わせは不可能状態であった筈である。他方薬剤の受注業務に関しては、大口ユーザからは、FAX も使うものの、大部分の客先からは Web ベースの専用端末からの受注となり、インターネット回線が生きている状況であるので、受注の可能性はあったものの現実には緊急の注文は無かったとの事である。

P 社のような製薬企業においては、多くの企業で業務が停止している場合にも、病院等からの緊急発注を受理する体制を維持することは社会的に必要なことである。

4.3. 非常用の備蓄品

P 社では帰宅時に非常用に備蓄していた防災用品を社員に与えている。いわゆる防災用品で大部分の社員が突然徒歩での帰宅を余儀なくされる中、大きな助けとなった筈である。

【ヒアリング P14：非常用の備蓄品：P 社 O 氏説明】

Q：御社には 18F に大量の備蓄品があるのを覚えていますか。

O：申し上げるのを忘れていました。

－全員が帰宅する時に非常用の袋を持って帰宅する事を指示しました。

－中身は

－水 500cc＊2 本、

－応急薬品

－ビスケット、お菓子、飴

－非常食＋2 食分

－都内地図

－懐中電灯

－タオル

－この中身は見直しが必要だと考えています。

－改善案

－都内地図 を 帰宅地図

－AM ラジオ：情報収集には極めて有効

－折りたたみ傘

－小型のシート

－防寒用の雨合羽

－携帯用の使い捨てトイレ（女性は難しいが）

－携帯懐炉

－これらの物を追加する必要があると考えています。

一応内容を検討すると、飲み物と食品は必須であろう。「都内地図」と、「懐中電灯」は重要と考えられる。後日「都内地図」は重宝したとの意見も寄せられているとの事である。すでに内容の改善案も出されており「都内地図」は「³⁴帰宅支援地図」に改められているの

³⁴ 災害時に徒歩で帰宅する者を支援するのに特価した地図である。常に帰宅目標を地図の上に、現在地を地図の下側に

は、より現実的な対応と言えよう。他には「情報収集用の AM ラジオ」は直ぐに思い浮かぶアイテムであるが、「折りたたみ傘」までも含まれている、経験を元に内容を見直す姿勢が随所に感じられる。

4.4. 「データを守る」という発想

外資系企業においては普通の考え方であろう、「データを守る」という発想がある。オフィスは再び確保できる、IT インフラは再構築可能、人材ですら新たに採用確保可能、製薬会社においては薬剤の製造データは最重要と考えられている、他にも顧客との契約データは一旦失えば業務の継続は不可能となる。この考えは外資系企業では重視される。

【ヒアリング P15：皆さんは帰宅しなかったのですか：P 社 O 氏説明】

Q：皆さんは帰宅しなかったのですか

O：帰宅できませんよ！

－予め災害や緊急時には帰宅できない事は家族によく話してありますので、家族の無事を信じて頑張りました。

－その後震災後 4H 経過で、業務は完全に止まっていたから、各システムのフルバックを取り始めました。

－バックアップのフルバックアップとなれば、通常の差分バックアップと比較して 6H が必要となります。

－更にバックアップの保管場所は、S 地区本社、O 地区の A センター、更にシンガポール・オフィスに FTP 転送することに決まりました。

状況掌握と必要な指示を出し、その後社員も帰宅させた後に『各システムのフルバック³⁵を取り始めました』の言葉にあるようにフルバックアップを開始している、全データのバックアップに 6H をかけた後に、バックアップ内容を FTP 転送にて 3 ヶ所へ退避させる措置を取っている。複数個所へのデータ退避は珍しい事ではないが、シンガポールのような海外へもデータを退避している点に注目したい、最悪日本国内の拠点での業務が停止する可能性を想定しての行動と考えられる措置である。

見る。進行方向は地図の下から上側となる。途中の公衆トイレ、コンビニ、警察署、公園、病院等の支援を受けられそうな目標が重点的に記載されている。

³⁵フルバックアップ：データベースやその他の形式の業務データの全てのコピーを取るやりかた、データ喪失時の復元失敗のリスクを小さくできるが時間がかかり、コンピュータの処理能力を消費する為、他の処理が遅くなる。対して差分バックアップは前回バックアップから変更のある部分のみコピーを取る形式で、処理時間は少なく済むが、データ喪失時の復元のプロセスが複雑になる。

4.5. 緊急時対応担当者の住居

P 社での緊急時即応体制は 24F に主な管理部門や意志決定部門を集中させた上で、緊急対応の拠点となるパニックセンターを同じ 24F に配備しているだけではない。平時も含めた緊急時に意志決定を行うべき定められた社員の住居は会社が提供している。基本は大通りに面したマンションで災害時にも道路が寸断される可能性が低い場所が選ばれている。職場からの距離も徒歩で 15~20 分以内で通勤可能な場所が選定されている。このような徹底ぶりがあるため初めて緊急時の即応体制は構築可能となると言えよう。

【ヒアリング P16：意志決定者の住居は：P 社 O 氏説明】

Q：ところで御社の通常の意志決定と業務の運用にあたられている 3~5 人は、会社が確保した住まいに家族と共に生活しているそうですね！

O：我々は交代で家族の安全確認と自宅の状態の確認に一時帰宅しました。職場から徒歩で 20 分程度なんですよ！、そういえば貴方は御存知でしたね。

T：私が最後に一時帰宅しました。約 1H 程で再び出社した時点で震災後 6H が経過していました。

5. 第2回ヒアリングの内容

- ・1回目 日時：2012年02月13日（土）

前回は3.11震災当日の様子と初動対応の事を調査し内容を考察した。

- ・2回目 日時：2012年03月08日（木）

今回は3.11震災翌日～1週間程の事をヒアリングし、内容を考察する。

5.1. 3.12（土）震災翌日の様子は

今回3.11震災は金曜日に発生した。当然のことながら3.11震災翌日は土曜であり、一般企業では休日となり業務継続の準備をするには幸いした。P社での3.11震災翌日の様子を調査する。

【ヒアリング P17：3.12（土）震災翌日の様子は：P社H氏説明】

Q：3.12（土）震災翌日の様子と対応は

H：それでは私から翌日の対応についてお話ししましょう。

ー朝、一般電話の輻輳や、携帯電話の輻輳はかなり改善されていました。

ー当社の他の拠点や、シンガポール事務所、アメリカ本社とのIP電話による通話は良好の状態でした。

ーガス、水道、下水、商用電源の状態は良好でした。

ーゴミの回収等の基本インフラにも問題が発生していました。

ー公共交通機関

ー電車は、一部不通でしたが、JR、山の手等の基幹路線は回復していました。

ーバスも一応稼働していました。

ー車による移動、依然スピードが出せずに渋滞が続いていますが、移動自体は可能な状態でした。

ー明日以降にビジネスインパクトの分析を行う予定です。

ーこの様子だと、3月14日（月）には社員の通常通りの出勤と、業務が可能になると感じていました。

ーそこでパニックルームの常任メンバー5名も交代で帰宅する事にしました。

ー私以外の常任メンバー4名は、備蓄しておいた簡単な食事をとって、AM11:00に帰宅しました。

ー常任メンバーとは緊急時の意志決定権を持った者を当社では常任メンバーと呼びます。

ー当日は意志決定権を持つ者としては私が担当しました。

ー気になるのは原子力発電所の津波による被害です。

ー全電源喪失との報道がある

ー最悪福島県の周辺地域での人間の居住が不可能となり、当社のビジネスにも悪影響がでると懸念しています。

ーこの日は、たいしてやることはなく、一応平穏に終わりました。

P 社 H 氏の説明によれば社会インフラの回復の状況確認からスタートしている。一般電話や携帯電話の輻輳は改善されている。ガス、水道、商用電源等の基本インフラは問題ないものの、道路状況は正常ではなくゴミの回収にも問題ありとしている。

『社の他の拠点や、シンガポール事務所、アメリカ本社との IP 電話による通話は良好の状態でした』との言葉にある通り、P 社企業活動での基本インフラである通信は確保されており P 社では全体に楽観的な見通しをたてている。全体の見通しとしては、『3 月 14 日（月）には社員の通常通りの出勤と、業務が可能になると感じていました』との言葉にあるように 3 月 14 日（月）からの業務正常化は可能との感触を持っていることが伺える。この事はビジネスインパクトの分析も明日以降としていることから明らかであろう。

5.2. 社員連絡網と非常用のコールセンター

【ヒアリング 16：3.12（土）震災翌日の様子は：P 社 H 氏説明】で『この日は、対してやることはなく、一応平穏に終わりました』との言葉であるが、緊急対応責任者が 5 名いて他に有効な対策を講じなかった訳ではない筈で、その点を調査した。

【ヒアリング P18：他に行った対応は：P 社 H 氏説明】

Q：他に行った対応は

H：ここで、社員連絡網を準備するように指示しました。

－インフルエンザのパンデミックスが発生した場合に出社可能な社員を掌握する為

－別に、会社からの伝達事項を伝える為に準備しました。

－固定電話と携帯電話、個人用 E-Mail を使ったものです。

－実は当社の拠点には、5 席だけですが非常用のコールセンター設備が整っています。

－この設備を使って、其々の拠点単位に社員連絡網を運用します。

－更に状況が安定すると考えられる明日にでも、月曜日の出社可能人数を確認します。

P 社では新型インフルエンザ蔓延による企業業務の停止対策として社員連絡網が構築されている。単に電話番号リストと連絡優先順位を取り決めて、訓練により機能させるタイプとは異なる。

非常用のコールセンター設備とは、専用の連絡情報を格納したデータベースと支援クライアントソフトウェアと、録音機能付きの通常アナログ公衆回線や IP 電話、E-Mail 送受信用の PC を専用宅に配置して、専用のオペレーターまで確保した緊急時の社員間連絡に特化したコールセンターシステム³⁶である。本来の業務の一部としてコールセンター業務を持つ、特に外資系企業では採用しているケースがある。

³⁶ サービスを受けるユーザ側とサービスを提供する側との間で、主に電話を使用しての口頭により、製品情報の提供・クレーム処理の為のやり取りを行う施設全般を指す。一般には録音機能付きの電話が接続されたオペレーター席が準備され、ユーザからの問い合わせ内容を管理する為のデータベースと連動した専用のアプリケーションの支援を受けて業務を行う。

5.3. 通常の業務用コールセンター機能

非常用のコールセンターという言葉がでたので、ここでは通常（平時）に使用するコールセンターについて整理しておく。

【ヒアリング P19：通常のコールセンターとはどのようなもの：P 社 H 氏説明】

Q：「実は当社の拠点には、5 席だけですが非常用のコールセンター設備が整っています。」とありますが、

ー御社の新宿本社には大規模な元々コールセンターがありますよね！それとは別ですか？

O：通常のコールセンター業務をまとめると

ー一般ユーザからのお薬の問い合わせにも対応しますが

ーメインの業務は医療機関からの商品情報の紹介

ー製造部門からの研究開発部門への紹会の取次

ー製品のマニュアル作成部門からの、製品基本情報の問い合わせ

ーお薬の認可申請の為の法令情報の紹介

ーPC だけでなく、医療機器まで含めた IT 機器へのメンテナンスサポートも行います

ー等々、特殊な情報の提供が主目的なコールセンターです。

P 社の様な、主に人間に使用する薬剤の研究開発、製造、販売をビジネスモデルとする企業のコールセンター業務は非常に多岐に渡っている。いわゆるエンドユーザーと呼ばれる薬剤の最終消費者からの製品に関する問い合わせ、クレーム処理の受け口としての業務はメインではなく、業務の大部分は直接の大量販売窓口である、病院・医療機関からの製品に関する問い合わせに始まり、他にも社内からの製品基本情報や認可申請情報の紹会等もあつかう。他に重要なのが社内からの紹介で、私用中の PC のメンテナンス依頼から、研究部門からの専用機器のメンテナンス依頼、業務システムのインシデント報告までと非常に多岐に渡る。これらの複雑な業務をランダムにこなす為には、専用データベースと連動したコールセンターシステムによる支援が不可欠である。

5.4. 非常用コールセンターの運用と効果

P 社では社員連絡網の運用の為に各拠点に専用のコールセンター5 席ずつを設け、更に専属のオペレーターまで配置している。最大の問題はその効果であろう。P 社本社所属の社員だけでも 2,000 名に上る、費用をかけて専用設備を整備し、専属の要員まで確保してもどれくらいの効果が期待できるのかを調査する。

【ヒアリング P20：構成・運用、そして期待できる効果は：P 社 H 氏説明】

H：それに対して非常用のコールセンター5 席ずつ各拠点に設けてありますが、インフルエンザへのパンデミックへの企業存続対応として準備したものなのです。

- －いわゆる当社の通常のコールセンターのインフラを拡張して別の部屋と、別の要員を準備しています。
- －通常、平時には会社代表番号への問い合わせの中継等行っています。

- －緊急時、連絡網で安否確認を行います。

- －これにより何人の稼働が確保できるかを確認するのが目的です。

- －連絡網の方法（S 地区本社の場合）約 2,000 名

- －機械的に 50 名を 1 組として、40 組を組織する。

- －あえて所属部署単位でなく、機械的に設定しました。

- －連絡の方法、

- －携帯電話

- －携帯 E-Mail

- －アナログ固定電話

- －PC 用 E-Mail

- －IP 電話

- －出張中の人は連絡しない

- －95%の社員と簡単な連絡を取るのに休日でも 3H で OK なのです。

- －95%の社員と簡単な連絡を取るのに通常の業務日だと 2H で OK なのです。

- －簡単な連絡とは、出社可能か、今工作中か、自宅の周辺にいるか、程度の情報です

- －非常用のコールセンター5 席をフル稼働させれば、40 組を 5 席で分担すれば、8 組 1 席でこなします。

- －電話回線とインターネット回線が無事ならば、2～3H で確認完了できるのです。

- －コールセンター要員も帰宅させた

- －安否確認すれば、公衆電話回線に大きな負荷が懸念される

- －そのような配慮から、インフラの復旧状況を待ち明日に確認作業を行うこととしました。

先ずは非常用のコールセンターの運用目的が明確にされている。『何人の稼働が確保できるかを確認するのが目的です』との言葉にあるが、非常時の稼働の確保に限定されており、社員の生活支援や個人事情の確認は行わないとの割り切りがある。

限られた条件下での 2,000 名との連絡方法にも工夫がみられる。

- ・機械的に 50 名を 1 組として、40 組を組織する。
- ・コールセンター 5 席をフル稼働させれば、40 組を 5 席で分担すれば、8 組を 1 席でこなせばよい。
- ・通信手段も可能な手段は全て試みる：
 - 携帯電話・携帯 E-Mail・アナログ固定電話・PC 用 E-Mail・IP 電話
- ・連絡内容は割り切る：
 - 簡単な連絡に限定：出社可能か、今仕事中か、自宅の周辺にいるか、程度の情報
 - 出張中の人は連絡しない
- ・効果：
 - 95%の社員と簡単な連絡を取るのに休日でも 3H で OK。
 - 95%の社員と簡単な連絡を取るのに通常の業務日だと 2H で OK。

社員連絡網も、専用設備と要員を確保しての運用だと 2,000 名の内 95%の社員との連絡確保に 2~3 時間で済む体制を構築できることが解る。特に現状で業務用コールセンター設備と要員を確保してある企業において今後社員連絡網を整備する場合には一考に値する事例である。

P 社ではこの日、緊急用コールセンター要員である訓練を受けたオペレーターを帰宅させている。『安否確認すれば、公衆電話回線に大きな負荷が懸念される』との言葉から、公衆回線負荷全般への配慮までしている判断は見習うべきであろう。

6. 3.13（日）震災 3 日目の様子は

3.11 震災 3 日目の対応を P 社緊急対応の拠点である、パニックセンター内での状況判断を元に調査する。

【ヒアリング P21：3.13（日）3 日目の対応状況は：P 社 H 氏説明】

Q：その後の対応をお願いします。

O：この日の当直というか、パニックセンター常駐の意志決定者は私でした。

—AM10:00 頃、結局パニックセンター要員 5 名は全員が集合しました。

—自宅はみな徒歩で通える範囲ですからね！

—このような事態への対応の為に、我々に職場に近い場所に快適な住宅を提供してくれている訳です。

—ここで、事態の確認ミーティングを実施

3.13（日）でのパニックセンター要員は全員 AM10:00 には出社している。居住地域の被害状態と通勤経路の交通事情によっては不可能であるが、P 社では緊急時対応の責任者となる者には、職場から徒歩で通勤可能な範囲で住居を提供している事が有効に働いている。

6.2. 緊急連絡網による確認

【ヒアリング P22：緊急連絡網による確認状況は：P 社 H 氏説明】

0：非常用コールセンターの要員 5 名の内、3 名が出社してくれていた、
－緊急連絡網により、翌日の出社状況の調査を開始
－3H で 98%の社員との確認完了、数名を除いてほぼ全員が出社可能との見通しが立った！

P 社での緊急連絡網運用は非常用コールセンターを使用することが前提である。オペレーター要員 5 名の内、3 名が出社での運用にも関わらず 3 時間程で 98%程の社員と連絡を取ることに成功し、ほぼ全員の 3.14（月）からの出社が可能との見通しをつけている。計画よりも少ないオペレーター数 3 名で 3 時間ほどで完了しているのは平時に行っていた訓練による成果であろう。

6.3. 状況確認と意志決定事項

この日パニックセンター内でのミーティング内容を調査する。この時点では福島原子力発電所での事故と放射能汚染への懸念と、もう一つ重大な意志決定がなされている。

【ヒアリング P23：ミーティング内容と意志決定事項は：P 社 O 氏説明】

0：ミーティング内容 0.5H 程度
－余震は続いている
－福島県を中心に太平洋側に大きな被害が確認されている
－津波が被害を大きくしている

－福島原子力発電所は全電源喪失！との情報が入っている
－原子炉に火災と爆発が続いている
－「原子炉の全電源喪失」のキーワードの意味するところに関心を持つ
－最悪メルトダウンの可能性が高いのではないかと！
－海流と気象条件によっては放射能汚染の被害が予測される
－最悪関東地方からの撤退の可能性も検討しなければならなくなる
－業務データの全てを N 市工場内のシステム部門の予備インフラへ転送可能かの検討が必要と判断

わずか 30 分程のショートタイムミーティングで P 社業務システム運用に関する根幹にかかわることが意志決定されている。基本背景は放射能汚染による関東地区での業務継続不

能を前提としたワーストケースシナリオに対する対策である。P 社 S 地区本社の全業務データを N 市工場内に構築しておいた予備インフラへの転送を検討する指示だ。

6.4. 全業務データのデュプリケート化

このミーティングでは『業務データの全てを N 市工場内のシステム部門の予備インフラへ転送可能かの検討が必要と判断』と主張しているが、単にバックアップを取って、その内容を他地域の IT インフラへ転送すればよいという意味ではないことに注意が必要である。ひとまず全業務データのバックアップを他地域の IT インフラへ転送して確保する。その後通常の業務データのデュプリケート化³⁷が可能かの検討指示を出している点に注意が必要である。

【ヒアリング P24：本社全業務データデュプリケート化の検討：P 社 O 氏説明】

O：システム部門の管理責任者へ情報の提出を指示

－3H 後に受け取る

－当社の情報量

－S 地区本社：	200TByte
－N 市工場：	100TByte
－Y 市拠点：	100TByte
－O 地区 A センター：	50TByte

	450TByte

－実は当社 4 拠点でのストレージサーバレイはフレームリレーサービスで直結されており、昨年 10 月に其々の拠点で 500TByte に増強していました。

－デュプリケート設定するには、おそらくは 1 ヶ月程度で可能。

－N 市拠点に全データを転送し、その後デュプリケート運用が可能となる見込みとの事

－そう簡単にいくとは考えにくいですが、一応必要な条件は確保されているとの認識です。

－これは、新プロジェクトとして、最優先で進めます。

ここで P 社全体のデータ量が 450TByte と出ている。4 ヶ所の拠点にはストレージサーバレイがそれぞれ 500TByte に増設済で、しかもフレームリレーで接続されていると条件は揃っているが、実際のデュプリケート化は一部アプリケーションの変更や、各種設定変更とその調査が必要な為、そう簡単にはいかない。少なくとも数ヶ月を要するプロジェクトとなる筈であるが、この場で実施を意志決定していることが解る。外資系企業においては

³⁷業務システムでのデータを同時に離れた場所の IT インフラに格納しリスク分散を図ること。

ミーティングの場合は正式な意志決定の場であり、そこで決定権を持つ者が『これは、新プロジェクトとして、最優先で進めます』と発言したならば、それは決定事項なのである。

3.11 震災の緊急対応の真最中に何故、新プロジェクトが決定されるのか、「データを守る」という発想である。オフィスは再び確保できる、IT インフラは再構築可能、人材ですら新たに採用確保可能、しかしながら新薬開発の技術データを含む、顧客との契約データは一旦失えば最悪ビジネスの継続は不可能となる。この考えは外資系特有のものであろう。この事をそのまま日本企業に適用は難しいと考えるが、しかしデータ確保の重要性を再認識することは可能であろう。

7. 3.14（月）震災4日目・業務再開日の様子

フレックスタイム採用の職場では正確な社員の出勤状況を出退勤管理システムのようなIT インフラで掌握するのは難しく現場ベースでの管理者による直接確認を行うことになる。

【ヒアリング P25：3.14（月）・業務再開日の様子：P 社 H 氏説明】

H：月曜の話を始めましょう

－当社は一般部門、IT 部門はコアタイム AM12:00～PM3:00 でのフレックスタイムを採用しています。

－当日は AM10:00 時点で、通常通りの要員を確保できたと各部門よりの報告がありました。

－ただ営業部門は当面は待機状態との事です。

要員の確保は問題がないとの認識をしている。

7.2. ビジネスインパクトの検討

業務遂行に必要な当面の要員も確保できたことから、この時点でP社としてのビジネスインパクトの分析と対応を行っているので内容を調査する。

【ヒアリング P26：ビジネスインパクトの検討内容は：P社H氏説明】

H：ここで各部門長を招集して AM12:00 よりの緊急ミーティングを開催しました。

- －目的：「3.11 でのビジネスインパクトの検討」と対策の決定です。
- －時間 2H、いわゆるロングタイムミーティングです。
- －当社インフラと人員への直接被害はなし
- －被災地周辺域への商品の納品が一時的に停止状態（トラック輸送が停止している為）
- －今後負傷者の救援や、病院の機能回復の為に薬剤や、医療器具への緊急の受注が増える見込み
- －社会的責任を果たす為には、道路網の復旧と同時に、受注がなくとも仲買業者や、病院等への商品の納入体制をとる必要がある
- －被災地周辺地域への各種製品の搬出は行いが、当面入金は期待できない、資金面の手当てが必要

O：原子力発電所での爆発が報道される。

- －福島原子力発電所での全電源喪失の影響として、メルトダウンが発生した場合、放射能汚染により関東一円での拠点を撤退する必要がある場合、拠点をN市工場に移す
- －第一段階として全データのデュプリケートをN市工場に持つ
- －予備のオフィスや、居住施設を工場内に持つ場合の計画を立てる
- －当面N市・市内にホテルや、レンタルオフィスを手配する
- －資金手当てとしては当面、予備費 50 億円を充てる
- －今後の企業存続の為に経費は、企業存続予算:300 億円を充てる
- －決定事項を各部門責任者に伝達しました。

外資系企業においても2時間を使ったロングタイムミーティングは晴れである。3.11 震災へのビジネスインパクトの分析と対応策を一気に決定して実施しようとの決意が感じられる内容である。

重要な項目を整理すると、

- ・P社4拠点には被害はない
- ・企業としての社会責任を果たす為、入金が見込めないことを前提に製品を出荷する
- ・関東地区への放射能汚染が発生するとのワーストケースを前提に対応を取る
 - N市工場に全業務データを転送し、工場内にオフィスや住居を確保する計画を立てる
 - N市・市内にホテル、レンタルオフィスを手配する
- ・発生する費用は予備費 50 億円を充て、今後の経費は企業存続予算:300 億円を充てる

このような内容がその場で確認、決定され同時に関連部署へ通達されている。極めて素早い対応と言えるが、P 社 H 氏、O 氏は当然のこととして語っている。

7.3. 日本法人と本社との関係（本社への報告）

P 社は米国 P 社の 100%出資の日本現地法人である。しかし米国 P 社の日本支社とは根本的に扱いが異なる。その理由としてはマーケットサイズと年商にあるとの事で、日本法人立ち上げ時より米国 P 社と同等の年商を上げている。これまでのヒアリングにより、必要な状況判断は緊急時対応責任者が短い時間で殆んど即決して実施されていることが確認されている。では現状又は事後の報告はどのようになされるのかを調査した。

【ヒアリング P27：アメリカ本社への報告はどのように行われたのか：P 社 H 氏説明】

Q：ところで、ビジネスインパクト分析と対応の結果は、アメリカ本社にはどのように報告したのでしょうか？

H：災害の状況と、当社の対応状況はメールで報告しています。

ーこのような細かい判断と対応は報告の必要はないのです。

ーたしかに当社はアメリカ P 社の日本法人ですが、日本人が考える子会社とは内容は異なります。

ーアメリカ本社の 100%出資の会社ですが、管理、経営、人事権は完全に独立しているのです、したがって日々の細かい業務内容は報告の必要はないのです。

日本的感覚の本社・子会社間のコミュニケーションルールとは異なることが理解できる。『細かい判断と対応は報告の必要はないのです』との言葉にある通り、詳細な業務内容までは報告の必要がないとの事である。ここで日本的な表現を使えば P 社日本法人に対しては、大幅な裁量権が認められていることになる。このような状態は高い収益を確保している間は有効であろうと考えられる。

8. 3.15（火）震災5日目・業務再開日の様子

P社での製造拠点である名古屋工場を利用した緊急時対応体制の強化を実施する為の準備を行っている。その他には装備品の調達や備蓄品の見直し作業を黙々と、しかし徹底的に行っている様子を調査する。

8.1. N市工場へのアクション

P社N市工場へのアクション内容を調査する。

【ヒアリング P28 : P社H氏説明】

Q : N市工場の製造ラインは無事だったんですか

O : はい、問題ありませんでした。

ー昨日月曜日は稼働を停止していました。本日 AM9:00 より稼働開始しました。

ーN市工場で使用する原料の100%は関西地方から調達していますので、問題無しです。

O : 本日より複数のミッションがスタートしました。

ーN市工場のシステム部門へ関東地区のデータを全てデュプリケートする為の検討と実施

ーN市工場の敷地内の建物と電子機材を生かす形で、関東オフィスの機能を移動する準備はしておく

ー準備プロジェクトチームを編成する

ーN市・市内に、一応ビジネスホテルや貸しオフィスを期間、半年程で可能な限り確保する

無傷であるN市工場を当面の企業存続計画の要とするプランの実施である。ワーストケースでの放射能汚染による関東地区からの撤退が決められた場合の退避場所を構築する準備がスタートしている。

P社本社での業務システムデータを全てデュプリケート運用する準備。関東オフィスの機能を移動する準備。ただし関東オフィスの機能移動に関しては当然準備のみ、しておく判断である。更にP社ではN市・市内にビジネスホテルや貸しオフィスを短期で多数確保する為の手配を行っている。関東地区からの退避が必要になった場合のワーストケースの対応を真剣に取り組んでいることが理解できる。

8.2. 機材の調達

新事態に対応する為の機材も選定され次々に手配が行われているが、その内容を調査する。

【ヒアリング P29：必要な機材の調達は：P 社 H 氏説明】

H；機材の調達と運用

- －いわゆる日本企業が使っている社用車ではなく、一般の乗用車を社用車として数台確保する
 - －最悪、電車が停止した場合で、道路が使える場合に移動に使用する為。
 - －衛星携帯電話の確保と、非常時だけでなく平時にも使用する体制を構築する。
 - －発生する費用は許容する
 - －病院や研究所で使う業務仕様の浄水器を全ての職場へ配置する
 - －セシウムに汚染された粉塵をほぼ完全に除去してくれる
 - －放射能測定器を調達して配置する
 - － α 線のみ測定可能な簡易型ではなく、 γ 線まで計測可能な本格的な機種のみ選ぶ
 - －使い方は今後検討していく
- －これらの事が本日きまり、次々に実施されていきました。

必要機材の調達プランであるが、社用車に一般の乗用車を購入するのはユニークである。いわゆる会社役員の移動に使うのではなく、緊急時一般社員の通勤補助に使うために購入するとしている。業務仕様の浄水器はセシウムによる汚染物質を取り除くには極めて有効であろう。最後に γ 線まで測定可能な放射能測定器の購入配置まで計画されているが、運用方法の検討が伴わなければ意味をなさないとも考えられる。このように潤沢な予算にものを言わせたプランニングではあるが、真剣さを感じることができる。

8.3. 原子炉に関する認識

この時点での P 社緊急対応責任者の原子炉に関する認識の状態を調査した。

【ヒアリング P30：原子炉に関する認識：P 社 O 氏説明】

O：原子炉はひどい状況です。

ー我々の認識している状況では、地震で被害を受け

ー津波により、関連施設毎、完全に破壊され、洗い流された状況で

ー全電源喪失状況

ー原子炉の圧力容器自体が格納されている建物も被害を受けて建物も爆発し炎上した

ー原子炉の緊急対応に電力会社のチームではなく、消防署や自衛隊のチームが対応している事自体異常

ー原子炉はすでにメルトダウンを起こしているし、放射能漏れも起きていると考えています。

ここで全電源喪失とのキーワードが主張されている。同時に政府により様々な対応策がとられている様子がマスコミ等で報道されているが大変疑問に感じることがある。『原子炉の緊急対応に電力会社のチームではなく、消防署や自衛隊のチームが対応している事自体異常』、本来の所有者であり、管理責任者であるべき東電の対応が極めておかしく疑問を感じる点である。基本的には現状認識、情報公開、放水等の緊急対応は、消防署や自衛隊のチームではなく当事者である東電のチームが行うべき事である。福島原発の施設自体が壊滅しているのであれば、東電の他地区から応援の機材、人員を派遣して東電幹部が陣頭指揮を取るべき事態である。東電の対応は責任放棄と言われても当然の姿である。

9. 3月16日（水）～3月18日（金）3日間の様子

3.11 震災発生から6日後から3日間の様子を調査する、ここまでは施設、人員への直接の被害が確認されていなかったせいもあり比較的順調な対応がとれていると言える。

【ヒアリング P31：3.11 震災発生から6日後から3日間の様子は：P 社 O 氏説明】

Q：この週の様子はいかがでしたか

O：これ以降の3日間は、黙々とやれる事をやったということになります。

ー通常の業務内容をこなしています。

ーほぼ通常の業務です

ー通常業務：N市工場では製品の製造と、新薬開発

ーY市拠点：製品の梱包と備蓄、製品開発も少しやっています。

ーO地区研修所：文字通り研修施設と、ITのバックアップ施設、予備のパニックセンター機能有り

ー福島県以北より北で、太平洋側のエリアへの出荷業務は停止状態

ー営業活動は停止状態

業務を再開したとの表現は使っているものの、それは作業に必要な要員が正常に出勤して勤務に支障が出ていないとの意味である。実質業務の内容、名古屋工場での製品製造と開発は稼働しているもの、営業活動と太平洋側の地域への出荷業務は停止しているので平時の企業活動とは様子が違うことが理解できる。

9.2. ビジネスインパクト検討ミスの発覚

ここでP社製品製造拠点での製品製造に必要な原料と資材の調達に関してのビジネスインパクト見積もりに関して想定外の事態が発生している。この事をP社ではビジネスインパクト検討のミスと表現しているが内容を調査する。

【ヒアリング P32：ビジネスインパクトでの想定外の出来事とは：P社O氏説明】

O：ここでビジネスインパクトの検討で想定外の事が起こりました！

－当社の薬剤、医療機器、化学薬品の製造拠点はN市にあり、原料も当然阪神工業地区を中心に調達しています。

－したがって製造に困ることはない筈でした

－現実には一部、被災地及び、福島原子力発電所からの放射能汚染地区内から調達している物資があることが解りました。

－明らかにビジネスインパクト検討のミスです。

－責任者は私です。

H：私も責任者ですので、責任は私にもあります

【ヒアリング P33：具体的な内容と影響は：P 社 O 氏説明】

Q：それは具体的にどのような影響だったのですか

H：はい、一部説明書の印刷を福島県の被災地の企業に発注していました。

ーお薬ケースの中に入っている説明書がありますよね。

ーあれは中性紙の上に酸化しない特殊インクで印刷しているのです。

ーといっても中堅の印刷会社だったらどこでもやれるのですが、高速印刷機により短納期で対応してくれるので福島県内の某企業に定期的に発注していました。

ーどうやら津波にやられたらしく連絡が取れません。

ー在庫は工場内に 3 週間分程ありますから、その間に他へ発注することになります。

ー他にはお薬の瓶や、注射液の入ったアンプルケースの上部に封入する窒素ガスの調達です。

ーこちらは本社が東京にありますから連絡は取れるのですが、工場と輸送用ポンプへの封入は福島県内にあり、津波で大きな被害を受けて当分生産の再開は不可能との事です。

ーN 市工場内の備蓄量は 1 ヶ月分は問題ないとの事

ー同様にその間を利用して、代替の供給元を探し、契約することになります。

ー更にいわゆる生薬の一部が放射能汚染、当社はいわゆる新薬を生産、出荷する製薬メーカーですが、原料の一部に生薬も使っています。

ー良く品質管理されたキノコ、ウコン、朝鮮人参等 15 から 18 種類程で量的には多くはありません。

ーそれらを原料の一部として使った薬剤が製造できなくても、同様な効果が期待できる他の薬剤を供給は可能です。

ーしかし、どの薬剤を使用するかは医師が決めることで、企業責任として自社の製品は出荷する義務があるのです。

P 社がビジネスインパクトの分析ミスと主張した内容を「表 Q-05：P 社ビジネスインパクト分析での想定外の事態」として整理した。

「表 Q-05：P 社ビジネスインパクト分析での想定外の事態」

No.	想定外の事態	説明	対策
1	製品に添付する 説明書の調達	・高速印刷機により短納期で対応してくれる福島県内の業者に発注していたが連絡が取れない。 ・在庫は工場内に 3 週間分程。	代替の印刷業者を探し契約する。
2	窒素ガスの調達	・お菓子の瓶や、注射液の入ったアンプルケースの上部封入に使用する。 ・工場内の備蓄量は 1 ヶ月分程。	緊急に代替の供給元を探し契約する。
3	生薬の一部が調達	量的には少ないがキノコ、ウコン、朝鮮人参等 15 から 18 種類程が調達不能。	被災地区以外から調達する

内容的には疑問の余地なく原材料と資材の調達に関する事項に限定される。しかも工場内の倉庫にはそれぞれの品目に関して多少の備蓄があることが確認されており、製品の製造業務の観点からは当面致命傷とは言えない内容と考えられる。

9.3. 発注先への法務上の問題

P 社製造拠点は N 市にあり、名古屋は阪神工業地帯に隣接した立地であるので、不足が見込まれる原材料や資材提供の代替業者を見つけて調達するのは難しくはないとの見込みがあり大きな問題とはならない筈であった。しかしここで契約に関する法務上の問題が確認されているので内容を調査する。

【ヒアリング P34：大した問題ではないのでは：P 社 O 氏説明】

Q：要するに大した問題にはならない？

O：ここで法務上の問題が起こるのです。

ーこれらの説明書や、生薬の発注は当然契約で成り立っています。

ー今回の震災、津波、原子力発電所の放射能汚染により、納品を受けられなくなった業者様への対応が問題なのです。

ー本来ならば、発注元企業が発注製品を納品されない場合、発注先企業は同業他社から同一製品を購入してでも約束の単価での納品をするべきです。

ー印刷物、薬剤を収納するアンプルケース等は、まだ解りやすいのですが問題は生薬です。

ー工業製品のように同業他社から購入してでも納品するべきだ！の考え方は現実的ではありません。

ー今後法務担当が、発注先への対応案を検討することになります。

この問題は被災地区企業との受発注契約を結んでいる多くの企業が直面していると考えられる問題である。P社の事例では被災地区企業へ製品を発注しているにも関わらず納品を受けることができなくなっている。問題は予定していた納品を受けられない場合の契約上の処理である。

9.4. 法務上の対応

P 社としての具体的対応を調査した。

【ヒアリング P35：法務上の対応は：P 社 O 氏説明】

Q：法務担当？

H：はい、法務担当は私ですね。

- －一応、腹案ですが、責任は問わない方向にはなと思います。
- －予定された納品が不可能となりましたが、代替品の調達が可能。
- －発注金額は1億円以下で、全体の決算には影響なし。
- －すべては、発注後の仮払いは発生していないので、直接金銭的な損害はなし。
- －歴史に残るような自然災害による事態なので、不可抗力と考えられる。

O：今後の対応は別でしょうね

- －何と言っても災害の復旧には時間が必要
- －特に生薬に関しては、数十年単位での放射能汚染が懸念される。
- －したがって、今後は関東より北側での生薬、物品の調達は断念する方向になるでしょう。

ここでも現実的な対応をしている。発注品目の納品を受けられないことによる損害額を金額に換算しての損害賠償等は考えていないということであろう。『歴史に残るような自然災害による事態なので、不可抗力と考えられる』との言葉にあるように、やむおえない事態ということで対応する方針である。

ただし特に生薬に関しては単なる大規模自然災害とは違い放射能汚染への配慮から今後は被災地区からの調達を断念するとの決定がなされている。

9.5. 放射能汚染に関する認識

福島原子力発電所の被害状況と放射能汚染に関する情報は極めて限られた状況であった。そのような状況での情報取得の状況と緊急対応責任者の考えを調査する。

【ヒアリング P36：放射能汚染についての対応は：P 社 O 氏説明】

Q：放射能汚染についての対応はどうでしたか。

O：情報が少なすぎます。

－わかっていることは、政府自体正確な情報をもっていないのではないかという疑問です。

－本当は、東電の危機管理セクションでは克明な情報を持っているのですが、東電は政府に正確な情報を提供していないと確信しています。

－原子炉へのヘリや、高圧放水車からの大量の放水、しかし原子炉建屋の火災、煙、爆発がやまず収拾のメドがまったく立っていない状況です。

－原子炉内部ではメルトダウンの状態だと皆が信じています。

－しかし、関東一円が高濃度の放射性物質に汚染される事態はどうやら避けられそうな様子です。

この時期の外資系企業に限らず日本中が同じ感触を持っていた内容である。この内容から判断して外資系企業であっても特に日本国内企業やマスコミよりも詳細な情報を持っていたとの証拠はない。

9.6. 緊急時対応解除のタイミング

災害時には速やかに緊急対応体制を取ることは重要である。しかし難しいのはどのタイミングで緊急時体制を解除して、業務を平時の体制に戻すかの判断である。P 社の事例を調査した。

【ヒアリング P37：緊急時対応はいつまで続ける予定か：P 社 O 氏説明】

Q：緊急時対応はいつまで続ける予定ですか

O：生鮮食品を中心に、スーパーマーケットから品物が少なくなりましたが、意外にも人々は落ち着いた行動を維持している様子です。

－このような事実から、来週以降営業活動まで含めて全業務を平常に戻す予定です。

3 月 18 日（金）午後

－各部門へ必要な指示を出しました。

－製品の出荷に対しては、被災地の近くで交通手段が確保されていない場合は除くという条件付きです。

P 社では 3.21（月）、3.11 震災発生より 11 日目より業務を平時の状態に戻すとの判断がくだされているが、直接の理由は社会状況が落ち着いているとの理由によっているが、バックボーンとしては P 社 4 拠点が直接的な被害を受けていないことも理由としてあげられる。

10. 今後の展開での「外国人労働者の増員」

今回 P 社での 3.11 震災における緊急時対応の実際と、その改善点を調査してきた。ここで平時を含む組織体制全般の改革まで含めての P 社の取り組みを調査した。

【ヒアリング P38：今後の対応で外せない要素は：P 社 O 氏説明】

Q：今後、御社にとって外せない要素は何ですか

O：ズバリ「外国人労働者の増員」です。

－元々当社は国際展開している製薬会社です。

－日本法人は当社の理念で、現地法人はトップまで含めて現地の人間で運営する方針を貫いてきました。

－ところがここ 10 年程、現場作業を担当するいわゆる若年労働者層の質に疑問を感じ続けてきました。

－職業人としてのマナー、知識を習得するのに必要な基本的学力、仕事への熱意、どれをとっても不満です。

－採用後の教育での改善にも限界があります。

－ここは日本で、主に日本向けの製品を開発、製造、販売していますが、流通や、工場内の単純労働者、間接部門の担当者は日本人である必要はとくにはありません。

－そこで今後 10 年間で全社員の半分くらいは外国人に入れ替えても構わないと考えています。

この部分は P 社での採用ポリシー根幹の変更を意味している、緊急時即応体制に限らず P 社ビジネス全般を推進する上での必須条件である人員自体の入れ替えを決定している。

元々外資系企業であることから「外国人労働者の増員」の決定自体に疑問は持たないものの、理由が問題である『ここ 10 年程、現場作業を担当するいわゆる若年労働者層の質に疑問を感じ続けてきました』の言葉にあるように、主に現場作業に従事する若年労働者の質に疑問を感じての決定であるとされている。採用後に行う教育による改善でも不十分だとしている。この事は我が国での不況時における新卒採用事情からみて由々しき問題である。

10.2. 人件費対策ではない「外国人労働者の増員」

一般的に想定される、専門技術職以外の外国人若年労働者雇用の理由としては比較的安い賃金があげられるが、外国人若年労働者雇用の理由について掘り下げてみた。

【ヒアリング P39：外国人労働者の採用理由は人件費の節約か：P 社 O 氏説明】

Q：たぶんですが、外国人労働者の受け入れは、オフショアビジネスとは違って、人件費の節約には繋がらないことを御存知ですよ！

H：当然です。

- －日本の国内での雇用ですから、給与水準は日本人と同じです。
- －海外に求人活動を展開するつもりですから、その分のコストもかかります。
- －又住宅や、他の生活面のサポートも必要ですからその分のコストも必要となります。
- －覚悟の上でのことです。

P 社の判断では、特段安い給与に制限する意志はなく、給与水準は日本国内と同等で、逆に海外での採用費用、日本国内での生活支援のコスト増を許容するとの判断を示している。

【ヒアリング P40:コスト増を許容してまでの外国人労働者の採用の理由は:P 社 O 氏説明】

Q：コスト増を許容してまでの外国人労働者の採用の理由は何でしょうか。

O：一口に言って「仕事への熱意」ですよ。

－お分かりでしょうが、現在の日本の若者には期待できません。現実的な行動をとるべき時期にきていると判断しています。

－職場の日本人若年労働者へのいい刺激になると思っています。

P 社では労働者へ求める要素の中で『仕事への熱意』の言葉にあるように、仕事への熱意であると考えての決定である。忘れてはいけないのは現状の P 社での意志決定権を持っているのは日本人だということである。日本人でありながら組織としての活力を維持する為には外国人労働者の大量採用と日本人労働者との入れ替えを決定せざるをえなかった葛藤が推察される。良い方向としては『職場の日本人若年労働者へのいい刺激になると思っています』との言葉にあるように、外国人労働者の職場への進出によって、現状の日本人労働者の反応としては、危機感を持ちながらも刺激となって自己改革へ繋がって欲しいとの願いを感じる。

10.3. 日本人労働者から外国人労働者への入れ替え方法

簡単に日本人労働者を外国人労働者へ入れ替えるとの決定がなされても、そう簡単に達成できる筈はないと考えるのが妥当であろう。P社での計画と見通しを調査した。

【ヒアリング P41：現状メンバーとの入れ替えの見通しは：P社O氏説明】

Q：どのように雇用して、現状のメンバーと入れ替えるおつもりですか。

O：当社では、色々な理由から年間 500 人くらいの人員が辞めていきます。

－その穴埋めとして、新規採用や、中途採用を募集して採用してきました。

－その部分を日本国内居住の外国人か、又は海外で求人するわけです。

－単純計算で、「500 人／1 年退職（採用）」とすれば 6,000 人の半分を外国人に入れ替えるには 6 年あれば達成できることになります。

ここでも外資系特有の人事体質が見えてくる。日本人が大部分を占める企業ではあるが、内部の運営、環境、雰囲気は外資系企業である。個人的な計画、事情によって年間 500 名程の人間が退社しており、その部分を補填する為に日本国内に限っての求人を行ってきたのを、今後は海外をも含めた求人へ運用を変更することにより、全社員 6,000 名の半分以上を外国人社員とするのに 6 年程と見込んでいる。

通常日本企業での既存社員の半分を入れ替えるとなると、リストラが前提となり、既存社員の既得権を守る為の戦いが始まり、容易には実現しないことが予想されるが、P社人事での事情を考えれば特段問題は起きそうにはない。ただしこのような人事ポリシーの変更はP社としては社内及び、社外には周知しない方針である。

10.4. 新たに発生するリスク

P社では実質的に意志決定にあたっているのは、今回ヒアリングに応じていただいたO氏、H氏のような日本人である。個人の感覚としては日本法人で、既存のP社人事ポリシーである現地人を中心とした採用を諦めてまで方針転換には当然リスクも想定される。その内容を調査した。

【ヒアリング P42：現状メンバーとの入れ替えの見通しは：P社O氏説明】

H：その事により発生するリスクもあります。

－いわゆる「コミュニケーションリスク」が発生する。

－「技術が海外に盗み出される危険」

－確かにそのようなリスクも現実的には発生するでしょう。

－しかし現実には、職場の若年労働者層の人達にいい刺激となり、また本来の目的である質の高い作業にも期待が持てます。

P 社日本支社の製造と品質管理に関してのノウハウが、海外へ流出する可能性をも許容してまでの採用により質の高い作業を確保しようとする決意であろう。

10.5. 緊急時対応計画への影響

外国人労働者の大量雇用が与える、想定される緊急時対応計画への影響を調査した。

【ヒアリング P43：緊急時対応計画への影響：P 社 O 氏説明】

H：この事と、緊急時対応計画への影響をお話ししましょう

- ー10 年以内に約半数を入れ替えるとして、災害発生時に国内、国外の安全な場所へ避難を指示する方向で運用したとして、元々国外に実家がある外国人には退避先があるが、日本人にはそれはありません。
- ー外国人の人数が多いと、このことは問題になると懸念しています。

P 社が想定している将来の問題点は、国外退避が必要な事態が発生した場合の退避先の問題である。

当然の結果として、外国人労働者の多くには退避可能な帰国先を持つが、元々の祖国が日本の日本人労働者にはそのような場所がなく、行政等の公的機関が準備するか、十分でない場合には P 社対応として準備する必要を認識しているのは注目したい。

10.6. 採用予定の国籍

今後外国人を対象として、外国での求人を行うとの決定であるが、具体的にはどのような国を対象としているのかを調査した。

【ヒアリング P44：採用予定国：P 社 O 氏説明】

Q：どのような国籍の方を求人対象と考えていますか

O：ズバリ、

ーベトナム

ーインド

ー韓国

ー中国

ーブラジル

ーそれに日本等を想定しています。

ー要するに新興国でバイタリティーに満ちている国々です。

「表 Q-06：採用対象としている国名」

No.	国名名	採用状況
1	日本	既存
2	アメリカ	既存
3	ベトナム	新規採用
4	インド	新規採用
5	韓国	新規採用
6	中国	新規採用
7	ブラジル	新規採用

10.7. 日本企業にもワーストケース前提の対応は可能か

今回ヒアリング対象の P 社のようなワーストケース対応は日本企業でも可能かとの彼らの考えを調査した。

【ヒアリング P45：ワーストケース想定への対応は日本企業でも可能か：P 社 H 氏説明】

Q：今回の御社での対応のようにワーストケースを想定とした対応は、日本人でも可能だとお考えですか。

－事前の情報提供と教育を行った場合ですが。

H：ここは日本支社で、我々の大部分は日本人ですが、何とか対応しました。

－要は経験があり、

－危機意識の教育を受けており、

－危機管理意識の強化

－これらの条件を満たせるような意識改革を行えば対応可能だと思います。

P 社での 3.11 震災での緊急対応の責任者は全員が日本人であった。それにも拘わらずワーストケースを前提として緊急対応を行っている。更に今後の企業存続計画の再構築も今後起こりうる 4 大地震と現在稼働中の原子炉の全電源喪失の同時発生というワーストケースを想定しての、社員と家族まで含めた安全の確保と、企業存続計画の再構築を計画している。

結論としては社員や企業の国籍ではなく企業ポリシーとしての対応の姿勢であろう。現在の日本企業に欠落している、経験者の採用、教育の充実を通しての経営トップを含めた危機管理意識の向上により 3.11 震災を経験して危機管理意識が向上している現在においては日本企業であってもワーストケースを想定した対応は可能であると考えらる。

5章 外資系企業 S 社の対応

2011 年 03 月 11 日に発生した³⁸東北地方太平洋沖地震（東日本大震災：以後 3.11 と記す）での外資系企業の緊急対応の特質を調査する目的でインド系 IT 企業 S 社へヒアリングを実施したので、その概要と緊急対応での特質を調査する。

1. ヒアリング先企業概要

- ・ 名称：S 社
(英文社名：S～ Ltd.)
- ・ ヒアリング対象者：
 - R 氏（CIO）⇒以後 R 又は R 氏と期す
 - T 氏（秘書課）⇒以後 T 又は T 氏と期す関連情報の調査提供とメモを作成いただいた。
- ・ 回数・日時・時間：
 - 1 回目 2012 年 03 月 24 日（土）3 時間程
 - 2 回目 2012 年 05 月 01 日（火）2 時間程
- ・ 場所：K 地区オフィス、日本支社オフィス（小会議室）
- ・ 目的：3.11 での対応に関するヒアリング。

1.1. ヒアリング内容

今回、3.11 での外資系企業特有の対応に関して初動から主に 3 ヶ月以内についての対応と、外国国籍社員の自主退避に関する情報収集を目的に、以下の示す質問項目を準備して臨んだ。

- ・ 3.11 発生時点の状況把握と意志決定の流れ（初動対応）
- ・ 3.11 発生時点～半年程の対応
- ・ 災害時の備えと現実の運用（訓練、備蓄品、バックアップセンター）
- ・ 平時での業務体制で、非常時（災害）を想定している事
- ・ 企業存続計画の有無と、運用面での活かし方
- ・ 社員の国内、国外への自主的退避の実情と、事後の対応
- ・ 今後の企業存続計画への反映状況

³⁸ 2011 年（平成 23 年）03 月 11 日 午後 02 時 46 分に発生。

1.2. インド系 IT 企業 S 社の様子

S 社はインド系の IT 系企業の日本支社である。日本支社としても独立性は高いが、本社 100%出資による完全独立の現地法人ではなく、日本への出先機関の性質が強い。内部の空気は自由度が少ない窮屈な様子は一切なく、反対に本来支社で支出すべき経費を本社扱いで決済したりとインド本社より相当な支援を受けているのが現実である。

【ヒアリング S01：最近の S 社の様子：S 社 R 氏の説明】

Q：以前とだいぶ様子が違いますね。最近の S 社の様子は

R：その通りです。

—まず社名が、「S 社」から「MS 社」になりました。

—2009 年に「M」グループの資本を導入して体質強化を図りました。

—実質内部のリソースの分担等「S 社」のままです。

—ホームページの内容と実質が、かなり異なるのは相変わらずです。

—ホームページやパンフレットの内容を改善する余裕がないのです。

—人員も大幅に増やしていますが、仕事量の増大の方が多く、間接部門へ手が回らないのが実情なのです。

『人員も大幅に増やしていますが、仕事量の増大の方が多く、間接部門へ手が回らないのが実情なのです』、これが S 社の実情である。中国・東南アジアへのアウトソーシングとは根本的に異なり、発注単価は米国国内、日本国内の単価を基本としているのにである。その秘密を調査してみた。

【ヒアリング S02：現在の社員数は：S 社 R 氏の説明】

Q：受注量が増えているのですか、日本の会社としてはうらやましい状況ですね！

—今の社員数等を教えてください。

R：実際の社員数は 1500 名います。

—年商は 550 億円程にはなります。

Q：え、IT 企業で、1500 名で、550 億円ですか、

—当然オフショアが前提ですよ

—1500 名の内訳は

R：さすが元 S 社、解ってらっしゃる

—全てオフショアです

—年商は 3 年前の約 5 倍

—日本支社所属の社員数は、3 年前 100 名程ですから 15 倍程になります。

1.3. S社のビジネスモデルの傾向

「IT企業で、1500名で、550億円」単純計算で売り上げ計算を行うと「550億円／1500名≒3,660万円／1人・年」これは日本国内の平均的なITベンダーにしては高い単価である。当然のことながら受託・開発形態はオフショア³⁹となる。日本オフィスでは1500名でも、S社の場合バンガロール郊外の本社にはSapの開発部隊だけでも3000名、組み込み系1000名といったようにハイスキルの開発要員を一ヶ所または数か所に集中して大量に確保しているので、発注側としては開発要員の確保に不安がなく、プロジェクトルームの手配等の手間も割愛できるので、ここ数年のオフショア開発での受注増につながっているわけである。

2. 組織概要

2.1. 社員1500名の国籍別構成

3.11時点での社員数と国籍別の構成を確認する。

【ヒアリング S03：1500名の国籍別構成は：S社R氏の説明】

R：聞かれる前にお答えしますが、

ー1500名の内訳

ー1000名：インド連邦国籍（インドS社で採用、日本へは転勤扱い）

ー100名：インド連邦国籍（シンガポールで採用、日本支社所属）

ー200名：ベトナム国籍（シンガポール及び、ベトナムで採用、日本支社所属）

ー100名：中国国籍（シンガポール及び、中華人民共和国で採用、日本支社所属）

ー100名：バングラディッシュ、アメリカ人、フランス人、スイス国籍、タイ国籍、シンガポール国籍、それに韓国国籍

ー採用は日本国内とシンガポールです。

ー日本人は8人くらいか。。。

ー募集はしているが、中々インドの会社というと、敬遠されて応募してくれない。

ー日本でビジネスをしているので、日本人を沢山採用したいのです、求人誌等、色々やっているが効果がでません。

³⁹ 日本国内のIT企業又は、海外IT企業の日本支社から、システム開発、ITインフラ・コールセンター運用管理などを海外の事業者や海外子会社に委託すること。

オフショアでの主な発注先としては従来インドや中国の企業が挙げられたが、最近ではベトナム、カナダ、ロシアも対象となっている。

オフショア開発に求められる最大の条件は安価な労働力よりは、ハイスキルの要員を短期間に大量に確保可能等のように、近年条件は変化しつつある。問題点としてはコミュニケーションリスクからくる仕様や納期・品質に関するトラブルも増えている。

「表 T-01：社員 1500 名の国籍別構成」

人数	国籍	採用国と所属
1000 名	インド連邦国籍	インド S 社で採用、日本へは転勤扱い
100 名	インド連邦国籍	シンガポールで採用、日本支社所属
200 名	ベトナム国籍	シンガポール及び、ベトナムで採用、日本支社所属
100 名	中国国籍	中華人民共和国で採用、日本支社所属
100 名	バングラディッシュ、アメリカ人、フランス人、スイス国籍、タイ国籍、シンガポール国籍、韓国国籍	日本国内とシンガポールで採用、日本支社所属
8 名程	日本国籍	日本支社で採用、日本支社所属

特徴としてはインド連邦所属のインド S 社で採用され、日本支社への転勤扱いの社員が 1000 名もいることである。かれらは会社からの生活支援を受けており、特定の地区に好んで居住して独自のコミュニティを構成している。

更にインド連邦国籍のいわゆるインド人を中心にバングラディッシュ、アメリカ人、フランス人、スイス国籍、タイ国籍、シンガポール国籍、韓国国籍と実に多彩である。これ以外の部分が、日本国国籍のいわゆる日本人は 8 名のみだという点である。彼らの考えは現実主義で『日本でビジネスをしているので、日本人を沢山採用したいのです、求人誌等、色々やっているが効果がでません』と主張している。国際的に活躍したいと考えている方は一度挑戦してみてはいかがか。

2.2. 社員 1500 名の役割分担は

次に 1500 名の役割分担を確認した。

【ヒアリング S04：1500 名の役割分担は：S 社 T 氏の説明】

Q：ところで 1500 名のナショナルリティーの構成は解りましたが、役割分担も教えてください。

T：それは私が報告しますね！

ーベンダー常駐の PM、PL、SE、PM が：1000 名

ーK 地区オフィスでの作業員、主にブリッジ開発担当が 300 名

ーインフラ管理担当の、日本企業で言えばシステム部門に：50 名

ー間接部門：150 名

ー営業は 30 名程

ー総務、経理、財務、人事、調査部：50 名

ー役員とその秘書：10 名

ー支援部門：60 名

ー通常、我が社は世界 62 カ国に展開している国際企業ですから、ナショナルリティーは気にもしていないのです

「表 T-02：社員 1500 名の役割別構成」

役割（所属部署）			人数
ベンダー常駐の PM、PL、SE、PM			1000 名
K 地区オフィスでの作業員（主にブリッジ開発担当）			300 名
S 社内のインフラ管理（日本企業で言えばシステム部門）			50 名
間接部門：			150 名
	営業	30 名程	
	総務、経理、財務、人事、調査部	50 名	
	役員とその秘書	10 名	
	支援部門	60 名	

2.3. 「支援部門：60 名」の業務

「表 T-02：社員 1500 名の役割別構成」で注目すべきは「支援部門：60 名」であろう。

3. 11 での緊急対応の様子を明らかにする意味において、何を支援しているのかを明らかにする必要がある。

【ヒアリング S05：支援部門：60 名の役割分担は：S 社 T 氏の説明】

Q：「支援部門：60 名」は、どんな業務を行っているのですか

ー更に以前にはなかった、あちらのコールセンター設備 5 席は何のためですか

ー日本 S 社の受付業務は、オフショアの設備とネットワークを使って、バンガロールの大規模コールセンターで行っている筈ですよ！

T：それも私が報告しますね

ー「支援部門：60 名」とは、社員の殆んど 100%近くがインド国籍のしかも、日本支社への転勤、あるいは出張扱いなのです。

ーしたがって、住居の手配、生活支援が必要なのです。

ー重要なのがビザと在住許可の更新のサポートです。

ープロジェクトの重量な局面で詳しい担当者が帰国する必要がでたりします。

ーこのような不都合が常に起こり続けていましたので、対応する部門を用意した次第です。

ー現状でも十分なノウハウを蓄積できていないのでトラブルは続いています、必要な部門です。

ーコールセンター設備の件ですが、さすがオフショアとコールセンターのスペシャリストですね、よく御存知でいらっしゃる。

ーこの 5 席は、災害時ネットワークの国際回線が遮断した場合に、自社内で業務を行う為に新設しました。

この部分のヒアリングで緊急対応体制に関する情報が2点確認できた。

まずは「支援部門：60名」の存在意味だが、外国人労働者への住居の手配や普段の生活支援業務と、更に重要な点は「ビザと在住許可の更新のサポート」業務であろう。外資系企業や外国人エンジニアで構成される開発プロジェクトをマネジメントしていると必ずといっていいほど発生する問題点にビザ切れと在住許可の更新のタイミングの問題が発生する。開発プロジェクトの重要な局面で、この問題が発生すると最悪帰国しての手続きが発生し、その間担当者不在で関連する部分も含めて開発スケジュールが遅れる場合も多々発生する。このようなプロジェクトマネジメントリスクを軽減する部門の設置は外資系企業、それも多国籍に展開している企業では絶対に必要な部門といえる。当然のこととして、この「支援部門：60名」は平時だけでなく、緊急時においても機能している筈である。

更にもう一点「コールセンター設備5席」の目的である。元々がアメリカとインドとの時差を利用したコールセンターのオフショアビジネスからスタートした会社であるので、平時の会社への受付業務は日本語による問い合わせも含めて、全てインド本社のコールセンターへオフショアされている。

そうなれば、この「コールセンター設備5席」の目的は、緊急対応時に日本国内とインド本社を結ぶ専用線がダウンした場合の緊急対運用となる。緊急時必要があれば通常業務の問い合わせにも使うが、それよりもむしろ『災害時の用途としては、社員の安否確認や、本社との連絡、可能であればユーザとの連絡に当たります』とあるように、社員の安否確認や、生活支援、本社との連絡確保が目的である。

このような緊急時の為のコールセンターを設置している企業は少ないと考えられる。

3. S社本社からの日本支社への経費軽減措置について

S社日本支社には本社から様々な支援策がとられている様子で、緊急時対応体制の構築、運用にも必ずしも費用対効果を考慮する必要はないとされている。つまり必要で有効と判断すれば実施可能なのがインド系IT企業の特徴である。支援策の一部を調査してみた。

【ヒアリング S06：S社本社から転勤扱い1000名の給与は：S社T氏の説明】

Q：「1000名：インド連邦国籍（インドS社で採用、日本へは転勤扱い）」の給与はどこから

ー転勤扱いですが、給与はインドS社本社から日本支社経由で本人の講座に振り込まれるんですよね！

ー日本支社の経費負担を軽くして事業展開をやりやすくする戦略だと思っていますが。

R：それは企業戦略のセキュリティーレベル、シークレットの部分です、

ーそこまで御存知だとは思いませんでした。以前の立場なら知っていても不思議ではないですね！

ー確かに日本支社が給与を払っているのは、1500名の社員の中の500名分です。

ーあとはインドS社本社が肩代わりしてくれています。

ー我々にとり日本はアメリカに次ぐ重要なマーケットですから、そこに根づく為の先行投資の一部なのです。

S社の日本に関してのビジネス戦略は、世界的に見たITマーケットサイズはアメリカに次いで第二位なので時間がかかっても日本のマーケットに根付く戦略をたてている。実はS社日本支社は橋頭堡の位置づけをしており、独立採算で赤字が続けば撤退するといった通常の支社の扱いとは根本的に違ったものである。

その一環としてインド連邦所属でインドS社本社採用で日本支社へは転勤扱いの1000人についても給与は直接、S社のインド本社より振り込まれている。「企業戦略のセキュリティーレベル、シークレット⁴⁰の部分」この事により、必ずしも採算ベースに乗らない受注であっても割合簡単に受注しているのが現在のS社日本支社の実情である。

4. 対応の状況

4.1. 3.11 発生時点の状況

3.11 発生時点の状況と初動を明らかにする。

【ヒアリング S07 : 3.11 発生時点の状況は : S社 R氏の説明】

Q : では本題です。

ー3.11での御社の対応、特に個人が家族と共にとった行動に関心があります。

R : 質問内容を理解しました。

ー我が社はフレックスタイム制で、コアタイムがPM1:00～PM3:00ですので、社内常駐スタッフは多くの場合ミーティング中でした。

ー日本に住んで5年程で地震も経験していますが、今までになく大きな揺れに驚きました。

ー私もスタッフと8人程でミーティング中でしたが、当然ミーティングは中断です。

ー揺れも大きく、しかも時間も長い、その上小さな揺れも続いていました。

ー地震の規模とオフィス内の被害を確認する為に、自分の席に戻りました。

ーオフィスのサイズは以前あなたが働いていたところよりも、5～6倍のスペースを確保してありますが、それでも手狭なので、私の専用の部屋はなく、パーティションがあるのみです。

ーでも、そこには情報収集設備が集中的に配置してあります。

ーTV、ラジオによれば福島県沖に大地震発生 of ニュースが入っています。

ー東京都内にも被害があり、道路、電車も停止との情報は確認できました。

⁴⁰ S社でもセキュリティーレベルは5段階で管理している。

① トップシークレット

② シークレット

③ コンフィデンシャル

④ インターナルユースオンリ

⑤ ジェネラルレベル

ただしおおらかな国民性が反映されており、厳密な分類と運用はなされていないのが実情である。

S社は典型的な外資系IT企業の稼働ルールである、フレックスタイム制を採用している。『我が社はフレックスタイム制で、コアタイムがPM1:00～PM3:00ですので、社内常駐スタッフは多くの場合ミーティング中でした』との言葉かにもある通り、3.11発生時点2011年（平成23年）03月11日、午後02時46分に発生時点では丁度コアタイムにあたり、多くの場合コアタイムにはミーティングが設定されるのでS社でも多数のミーティングが持たれていた最中だった。

次に3.11発生時点での人員の配置と稼働状況を確認してみた。

【ヒアリングS08：3.11発生時点の人員配置は：S社R氏の説明】

R：我が社の人員配置は、

- －大手ベンダー：主に外資系企業。
- －本社がアメリカで支社が日本にある企業、本社での取引実績により日本でも我が社が契約しているのが実態。
- －人数約1000人程、ただし休暇中や病気欠勤者等を引いた稼働率は、実質800人程が稼働していたと考えられます
- －K地区オフィス：500人程、ただし実質的には400人程は稼働していた筈。
- －合計1200人程が東京都内で仕事中的筈なのです。
- －取引先常駐の1000人（800人稼働中）にしても我が社は、派遣は一切していないので、直接クライアント企業の指示に従う必要はないのです。
- －現場責任者の判断で業務を中断して、危険な場所から逃げることに問題はないのです。
- －そのような事を考えながら対応に入りました。

全社員1500名の内1200名程が当日稼働していたことが解る。単純計算で300名もの人員が当日業務に従事していないことになるが決して多過ぎる数字ではない、稼働率にすると丁度80%程で妥当な範囲と考えられる。

「表 T-03：3.11 当日の人員配置と稼働状況」

配置（稼働する場所）	所属している社員数（休暇中の含む）	当日稼働中の人員
K地区オフィス	500人程	400人程
取引先常駐	1000人程	800人程

S社日本支社の業務はインド側のオフショア開発拠点と発注者側との間を取り持ちコミュニケーションリスクを軽減するブリッジエンジニアリングである。したがって大口ユーザに対しては発注者側に要員を常駐させることが必須条件となり、全社員の1/3が客先常駐の業務配置となっている。

しかしながら発注者側にプロジェクトルームを確保していただいていた常駐であり、ITエンジニアの派遣とは根本的に異なる為、作業指示や緊急時の行動に関して常駐先の企業担当者からの指示を受けることはなく、現場責任者の判断での行動が可能となっている。

4.2. 緊急時対応の責任者

緊急時対応の責任者はどのようなタイミングでできたのかを確認した。

【ヒアリング S09：緊急時の現場責任者は：S 社 R 氏の説明】

Q：たしか、緊急時の現場責任者はCIO ですよ

R：その通りです。

ー私の上司の日本支社長や、日本代表は国外にいました。

ー私がいなかったときには、社内にいるプログラクマネージャー又はプロジェクトマネージャーが指揮するのが我が社のルールです。

ーしたがって私が緊急対応に責任を持ちました。

災害発生時の責任者の優先順位が明確にされているのが理解できる。対象者は3.11 発生時にミーティングを中断して緊急対応へ入った。S 社の場合はCIO⁴¹が緊急対応に責任をもった。

4.3. 先ずは社内の被害確認

3.11 発生直後緊急対応責任者として、まずやった事は当然のこととして、怪我人の有無の確認と手当てと並行しての社内の被害状況の確認である。その点から確認してみた。

【ヒアリング S10：3.11 直後に取った行動は：S 社 R 氏の説明】

R：先ずは社内の被害の確認

ー怪我人はなし。

ーラックの2～3 が倒れ、中の事務用品と書類を収めたキングファイルが床に広がった。

ー机、コピー機、家具類は異常無し。

ー机の上のPC、IP 電話機は異常無し。

ーブレーカー、照明、エアコンは異常無し。

ー商用電源 100V 及び 220V ラインも異常無し。

ーサーバーームのインフラ群も問題無し。

ーネットワーク接続機器は正常に機能。

ーISP 経由のインターネット回線は問題無し。

ー簡易専用線（フレームリレー）も良好に機能しています。

- －カフェテリアのお飲み物の機械 2 機の内、1 台が機能しなくなっているとの報告です。
- －災害用の備品倉庫の中身は異常無しとのことでした。
- －ここまでの現状確認に 30 分が必要でした。
- －この時点で、事実上業務は停止状態です。
- －更には TV からは津波による被害の様子が報道されつつあります。

500 人が所属し、3.11 発生時点で 400 名が稼働しているオフィスでの被害状況確認を 30 分で終えているのは手際が良いと言える。『怪我人はなし』と認識しているのは各セッション毎の確認を効率よくおこなっている証拠と言える。更に、大きな被害は受けなかったとの確認にも『ここまでの現状確認に 30 分が必要でした』とあることから、相当手際良く各セッションでの確認作業が行われた事が理解できる。

4.4. 家族との連絡と輻輳

今回の 3.11 震災に限らず、大規模な自然災害に直面した場合、自身の安全が確保された次には当然家族との連絡が想定される。連絡の手段としては個人所有の携帯電話、職場の固定電話を使うのが一般的であろう。その際に限られた通信能力に対して多大な接続要求が発生することになり、結果として相手と通話の為の接続ができない現象が発生する。これらは輻輳⁴²と呼ばれる現象であるが、危機管理責任者だけでなく、災害に対応する一般人も認識しておくべき現象である。S 社に関しても家族との連絡と輻輳の様子を確認した。

【ヒアリング S11：家族との連絡と輻輳の様子は：S 社 R 氏の説明】

Q：社員の方々は家族と連絡を取ろうとしませんでしたか。

R：当然です。400 名程の社員が同時に固定電話や、携帯で家族と連絡を取ろうと試みましたが、成功したのは最初の頃に試みた 30 名程で、地震後 15 分程経過するとまったく通じなくなりました。

－これが有名な輻輳（コリジョン）という現象だと気が付きました。

Q：ネットワーク用語の、衝突：コリジョンとは意味は違いますが、30 名程の方しか家族との連絡に成功しませんでしたか。

R：いえいえ、結局が他の方法で、70 名程が成功しています。

－IP 電話

－スカイプ

－E-Mail

－この 3 点セット？は、割合うまくいきました。

⁴² （「輻」は車の輻（や）、「輳」はともにあつまる意）車の輻（や）が轂（こしき）に集まるように、四方から寄り集まること。物が一所にこみあうこと。通信の場合、限られた通信能力の通信回線に対して、同時に多数の接続要求が集中して結果として回線への接続が困難となり、満足な通信ができなくなる状況。

当然の現象として輻輳が発生している。『成功したのは最初の頃に試みた 30 名程で、地震後 15 分程経過するとまったく通じなくなりました』、とあるように、3.11 発生直後から 15 分以内に素早く連絡した者は家族との連絡に成功している。その後も『結局が他の方法で、70 名程が成功しています』とあるように連絡に成功している点が注目される。

ポイントは「IP 電話」、「スカイプ」、「E-Mail」といったインターネットの使用であろう。特に IP 電話は有効で、外資系企業では通常から IP 電話の採用は常識である。通話接続相手がアナログ有線電話の場合は輻輳発生時、接続は無理であるが、多くの一般家庭では ISP⁴³と契約してインターネットが接続されており、日本人ユーザは通常あまり意識もしていないが、電話機にも ISP から提供された接続アダプターが接続されており、IP 電話の電話番号が割り振られている。通常のアナログ電話番号ではなく、「050」で始まる IP 電話の番号にかければ通じる確率が高くなることを意識すべきである。

4.5. 社外活動中社員との連絡状況

【社外で活動中の社員の安否確認：S 社 R 氏の説明（続 1）】

- ーここには、本日出社リソースが 400 名います。
 - ー営業は社内にはいませんので、営業を除いても 350 名くらいのリソースがいました。
- ー特に支援担当の 50 名の内、40 名程が出社しており、そのまま安否確認の作業に入ってもらいました。
 - ー指示した確認方法：コールセンター設備の予備席 5 席を使う
 - ー確認手段：
 - ー一般公衆回線：アナログ回線
 - ー携帯電話：ドコモ、ソフトバンク、Au
 - ーE-Mail
 - ースカイプ
 - ーIP 電話（緊急連絡網の一覧表にアナログ電話番号だけでなく、ISP 経由の IP 電話番号も登録してもらっています）
 - ー確認内容：
 - ー安否：自分がいる周辺、特に交通手段の状態。
 - ー場所：ベンダー先、営業先、自宅、その他の場所
 - ー助けが必要か

⁴³ ISP (Internet Services Provider) インターネットサービスプロバイダの略。
インターネット接続業者の意味で、有線アナログ電話回線や ISDN 回線、ADSL、光ファイバー回線などを通じて、顧客である企業や家庭のネットワークをインターネットに接続する。
付加サービスの一部として IP 電話接続もサポートしている。

社内の被害状況の確認を 30 分程で済ませ、次に契約先に常駐している 800 名の社員の安否確認の作業に入っている。『支援担当の 50 名の内、40 名程が出社しており、そのまま安否確認の作業に入ってもらいました』ここでも支援担当 50 名の内、当日出社の 40 名が有効に活用されていることが解る。さらに安否確認の為の設備として、予め確保されている「コールセンター設備の予備席 5 席」を割り当てている。スペース、人員、予算の問題もあるが、リソースを十分に確保できるインド系 IT 企業の特徴がよく出ている対応である。

4.6. 特徴的な家族との安否確認

【家族の安否確認：S 社 R 氏の説明（続 2）】

ーその間にやった事

ー1500 名の大部分は家族とともに、特定の場所に集中して住んでいることは御存知でしょう。

ー妙典（東西線）：独身者

ー葛西（東西線）：妻帯者

ー西葛西（東西線）：妻帯者で日本語 1 級検定合格者や、永住資格を持った人々

ー普段から日本での生活を乗り切る目的にコミュニティを形成しています。

ー一般のアナログ電話や、携帯電話は通じませんでしたので、他の方法を使い家族の方々とは連絡を取り合っていました。

ーE-Mail や IP 電話経由での 20～30 家族との連絡では、特に怪我人は無く無事との情報が入りました。

ー家族のコミュニティは、緊急時の連絡担当等は決めていませんが、連絡がとれたら他の家族への転送を行うのは生活の一部として行われていますので問題はありませんでした。

日本の隣組を連想する制度である。元々インドでは農村部、都市部とも独特の地域コミュニティを形成して、情報交換、助け合いを行う習慣は日常的に行われている。彼らから見ても他国である日本で家族を連れての転勤生活であるので、安心・安全・快適な生活環境の確保は仕事で良い結果を出す為の必須条件であるし、会社も支援する体制を作っている。

通常の日本企業での安否確認は社員、労働者で契約先や営業中の営業マンのようなオフィス以外に常駐していない社員に対して行われるが、S 社では災害時だけではなく、平時からも家族に対する生活支援を行う体制が整えられているのは注目に値する。

しかも特定の場所に集中して住居を確保することにより、生活支援のコミュニティも形成しやすく災害時の相互支援や情報共有もやりやすくなっている。『緊急時の連絡担当等は決めていませんが、連絡がとれたら他の家族への転送を行うのは生活の一部として行われていますので問題はありませんでした』という言葉もある。20～30 家族と E-Mail、IP 電話で連絡を確保し、それをコミュニティ間で情報共有する方法は極めて有効と考えられる。

4.7. 防災用品の備蓄状況・非常用発電機の状況

【備蓄品と非常用発電機の確認：S社R氏の説明（続3）】

- ー非常用品を備蓄してある、倉庫の内容確認です。
- ー浄水器（手動でも動作可能）
- ー飲料水
- ー非常食
- ー暖房器具と燃料の確認
- ー毛布
- ー折りたたみベッド
- ー折りたたみテーブル
- ー応急医薬品
- ーラジオ、無線機の確認
- ーヘルメット
- ーその他の品物

- ー屋上のキュービクルタイプ非常発電設備の確認も行いました。
- ーオイルも3日分あり、いつでも動作可能な状態でした。

S社の緊急時対応責任者R氏は実に手際が良いと言えよう、非常用品の確認も行っている。非常用品の品目で注目すべきは「浄水器（手動でも動作可能）」であろう、日本人は良質な水がふんだんに使えて当然の生活をしているので意識は低い、インドでは良質な飲料水の確保は簡単ではないので、浄水器の確保は当然と考えられている。日本企業も見習うべきであろう。

もう一つ装備品で「ラジオ、無線機」とあるが、ラジオは当然として、無線機は幅が広い、MCR 無線機⁴⁴だけではなく、アマチュア無線のオールウェーブトランシーバーも含まれている。これは非常時の短波帯での情報収集に使用する目的である。

S社でも日本企業同様に屋上に「キュービクルタイプ非常発電設備⁴⁵」を設置している事が解る。災害時に商用電源の供給が停止した場合に、縮退運転で業務継続に必要な最低限

⁴⁴ デジタル多重通信方式の移動体通信である。使用者の無線端末は一旦制御局と接続し、各制御局間は高速デジタル回線で結ばれており、通信エリアは全国となる。デジタル方式でチャネル制御行っている為混信はなく、通話の明瞭度も高いので、業務用無線だけでなく、防災無線、企業の災害対応用にも用いられる。（財）移動無線センターで運用管理している無線中継局を経由して通信を行う有料サービスである。

⁴⁵ 自動起動の自家発電機、殆んどメンテナンスフリーで平時は設置しておくだけで良い。

発電機だけでなく変圧器、コントローラー、3日分のオイルタンク、上部には排気ガスに対する空気清浄器まで取り付けられている。

更に簡易消火設備までもが金属製のボックスにコンパクトにおさまられていて、業務用エレベーター又は、小型クレーンで搬入、設置する。

の IT インフラを動作される目的で設置している設備である。必要でありながら設置していない日本企業も多く、見習うべきであろう。

4.8. マスコミからの情報収集の状況

この時点での 3. 11 震災自体の情報と津波に関する情報、被災地より離れた東京都内の企業にとって、特に重要なのは福島原子力発電所での放射能漏れに関しての影響範囲の情報である。メインとなるのは日本企業と同様にマスコミからの情報となる。

【ヒアリング S12：マスコミからの情報収集の状況は：S 社 T 氏の説明】

Q：マスコミからの情報収集はどのようになっていましたか

T：はい、それは私が取りまとめていました。

ー特に原子炉の被害状況については、たいした情報が入らず、困っていました。

ーそのようなタイミングで「原子炉のメルトダウンの可能性」が報道されていました。

ーついに「原子炉建屋での爆発が報道されました。」ついに最悪のシナリオ、と思いました。

ー社員の一人が携帯用の簡易放射能測定器を持参していましたので、早速ベランダで測定してみました。その時点では特に異常値は示していませんでした。

『社員の一人が携帯用の簡易放射能測定器⁴⁶を持参』との言葉があるが、なにも平時から放射能汚染を想定しての個人装備ではないとの事。所有者はヒアリングに応じていただいている R 氏である。たまたま秋葉の測定器専門ショップで購入していたものを机の中でしまっておいたとのことだが、直ちに簡易型ではなく γ 線まで検出可能な本格的な物を購入するとの事である。

5. 緊急対応責任者（意志決定者）の選任ルール

緊急対応を行うにしても緊急対応責任者（意志決定者）を複数人、しかも優先順位をつけて決めておくのは当然の事である。意志決定者と意志決定の内容に関して確認した。

【ヒアリング S13：マスコミからの情報収集の状況は：S 社 R 氏の説明】

Q：この時点の意志決定者は誰でしたか。

R：私です、代表と、その下の支社長は海外にいて、成田、羽田の国際線が閉鎖状態でシンガポールで足止め状態でしたが、我が社のシンガポール・オフィスからの IP 電話で状況は伝わっています。

ー御存知でしょうか、連絡は取れていても我が社のルールでは、現場にいる人間の最上位のタイトルを持った人間が意志決定を行います。

⁴⁶ いわゆるガイガーカウンタの事である。ただし R 氏所有の物は軽量、コンパクト、安価であるが、いわゆる簡易型で α 線のみしか計測できない。吸気中の飛散が懸念されているセシウムを検出できるのは γ 線も同時に検出する機能を持った機材が必要である。

S 社日本支社の決定権の優先順位は、「代表」⇒「支社長」⇒「CIO」、もし現場にいれば「プログラマネージャー」のタイトルを持った者が現場の意志決定に責任を持つ組織構造である。更に『現場にいる人間の最上位のタイトルを持った人間が意志決定を行います』との言葉のように現実的な対応がなされており、今回の緊急対応での意志決定は CIO の R 氏が責任を持っている。

【この時点での意志決定の概要：S 社 R 氏の説明（続）】

- －この時点でやれた事は、東京都内の都市機能は急激に回復に向かっている。
- －しかし、福島県の原子力発電設備の被害は大きく、爆発が発生した。
- －津波により、原子炉の周辺設備は壊滅が予測される。
- －したがって、風、水の流れの状況によっては、東京都内と、関東地区一帯も安全とは言えない。
- －ニュース等に注意しながら、もし放射能の危険が発生したら、出社しなくても良いから自宅から出ないように指示しました。

ヒアリングの内容から言えることは、すでに放射能漏れの影響が関東地区一帯に及んだ場合の自宅待機を指示している。何かが起こったことを確認してからではなく、起こる可能性がある場合に必要な指示を出している事が解る。外資系企業の特徴の一つと言える。

6. 3.15（火）～3.18（金）：この後の展開

3.11 震災発生から 5 日目から、その後 1 週間程の S 社内部の様子を確認した。

【ヒアリング S14：3.15（火）～3.18（金）この間の展開：S 社 R 氏の説明】

- Q：3.15（火）～3.18（金）：この間の展開、1 週間程を教えてください。
- R：一口で言って、日本人の我が社の社員も意外と冷静でした。
- －都市インフラ、特に交通機関は 1～3 日程では回復して、通勤や、社員の子供の通学、日常生活がほぼ正常化したからです。
 - －日本人は当たり前には考えていますが、大地震や原子炉事故が発生した後、数日で都市機能が回復するのは驚くべきことなんですよ！、このような背景があるから日本人は冷静な対応がとれるのだと思っています。
 - －福島原子力発電所の周辺地域は強制的な避難地区に指定された様子ですね！
 - －広い範囲で放射能漏れによる被害が確認されている様子です。
 - －地理的な範囲だけでなく、水、ミルク、野菜等の農産物、さらには魚、海草等の海産物の汚染も深刻な状況が報道されました。

3.11 震災発生後 5 日目となり、東京都内では社会インフラの機能がほぼ回復している状況での様子である。『日本人の我が社の社員も意外と冷静でした』とあるが、実際には S 社日本支社には日本人は 8 名しかおらず全体を表しているとは言い難いが、それでも日本国内で日本人が落ち着いて行動していることは事実である。関東地区から脱出しようとしな
いのは他の国籍の社員に安心感を与えたことは間違いない。また外国国籍の社員の意識では『日本人は当たり前を考えていますが、大地震や原子炉事故が発生した後、数日で都市機能が回復するのは驚くべきことなんですよ』、との言葉があるが、この事は 3.11 震災の関東地区への影響度が比較的低かったことと、冷静に対応する国民性の違いの影響も大きいと考えられるが、「常に冷静」ではなくて、「とりあえず、まずい状況にならないければ何もしない、不都合な状況が確認されるまでは対応策を取らない」ことが、外国国籍の方々には冷静な対応として認識されているとも考えられる。

7. 2 回目のヒアリング

2012 年 05 月 01 日（火）に 2 回目のヒアリングに応じていただいた。場所は前回同様 S 社日本支社オフィス（小会議室）、ヒアリング対象者も前回同様 R 氏（CIO）、秘書課 T 氏である。前回は 3.11 地震発生直後の様子、いわゆる初動体制から 1 週間程の対応をヒアリングし、その内容を調査した。今回はその後の対応と社内の様子、今後の緊急時対応体制に関する事をヒアリングし内容を調査する。

【ヒアリング S15：1 週間より後の様子：S 社 R 氏の説明】

Q：今日は主に、その後の様子をお話し下さい。

T：R さんではなく、まず私から、その後の事をメモしておきましたのでお話しします。

－1 週間程して国際線も回復して、通常に近い運行になりました。

－3.11 後、2 週間後に我が社の日本代表と社長が帰国しました。

－予定より 1 週間遅れなのは、やむおえません。

－その間は、シンガポール・オフィス経由で、二人には情報が全て伝わっていました。

－IP 電話が極めて有効な通信手段だと認識しました。

災害時本社・支社間、各拠点間の連絡の確保は重要である。現場に居なかった経営トップにも状況が伝わっていることは必要である。ここでも通常の業務で使用している IP 電話の効力が示されている。

8. 経営トップの帰国後の対応

災害時経営トップが現場に居ない場合、予め決められた優先順位にしたがって緊急時対応責任者が決まり、必要な対応を行うことになる。しかし被害の復旧状況により経営トッ

プが戻った場合、緊急時対応責任者が下した意志決定の内容が覆されることはないの
だろうか、もしあれば職場での混乱が増すことが懸念される。

【ヒアリング S16：社長が帰国後意志決定の内容を修正した部分は：S 社 R 氏の説明】

Q：代表と、社長が帰国後、今までの意志決定の内容を修正した部分はありましたか。

R：ははは、それはないですよ！

ーインド系企業では、一旦責任者が出した意志決定は、そう簡単には変更されませんよ！

『一旦責任者が出した意志決定は、そう簡単には変更されませんよ！』の言葉にあるが、
当然と言えよう。軍事組織の命令系統と同じく、判断、指示の内容が覆されることが続け
ば、混乱を招くばかりか会社組織への信頼をも失うことになる。

6章 外資系企業 A 社の対応

2011 年 03 月 11 日に発生した⁴⁷3.11 震災での外資系企業の緊急対応の特質を調査する目的で外資系生命保険会社である A 社へヒアリングを実施したので、その概要と緊急対応での特質を調査する。

1. ヒアリング先企業概要

- ・ 名称：J 生命保険 A 生命部門（2012 年 01 月 01 日、合併）
- ・ ヒアリング対象者：
 - A 氏
 - ✓ 当初ヒアリング時：Web サイト管理課長、Web マスター兼任。
 - ✓ 次回ヒアリング時：CIO 兼任、K 地区、S 地区・組織マネージャ
 - F 氏
 - ✓ 当初ヒアリング時：A 氏の部下
 - ✓ 次回ヒアリング時：リスクマネジメント・マネージャ
いずれも A 生命時代よりの社員。
- ・ 回数・日時・時間：
 - 1 回目 2012 年 04 月 28 日（土）3 時間程
 - 2 回目 2012 年 05 月 03 日（木）2 時間程
- ・ 場所：K 地区 A 生命、本社（28F 小会議室）
- ・ 目的：3.11 での対応に関するヒアリング。

1.1. ヒアリング内容

今回、3.11 での外資系企業特有の対応に関して初動から主に 3 ヶ月以内についての対応と、外国国籍社員の自主退避に関する情報収集を目的に以下の様な質問項目を準備して臨んだ。

- ・ 3.11 発生時点の状況把握と意志決定の流れ（初動対応）
- ・ 3.11 発生時点～半年程の対応
- ・ 災害時の備えと現実の運用（訓練、備蓄品、バックアップセンター）
- ・ 平時での業務体制で、非常時（災害）を想定している事
- ・ 企業存続計画の有無と、運用面での活かし方
- ・ 社員の国内、国外への自主的退避の実情と、事後の対応
- ・ 今後の企業存続計画への反映状況

⁴⁷ 2011 年（平成 23 年）03 月 11 日 午後 02 時 46 分に発生。

1.2. 外資系企業独自の環境（M&A での環境）

今回ヒアリングに応じていただき検討対象としている A 社はもとより、外資系企業一般的な特徴として、いわゆる M&A に対する対応があげられる。A 社自身もここ数年で数度にわたり企業統合や M&A の対象とされてきた経緯があり、今年 2012 年 01 月 01 日に、A 社・AG 社・AS 社の 3 社が合併し、J 生命保険となったばかりである。その様な状況で新体制への移行と、危機管理体制の整備が不十分な状態で、03 月 11 日に今回の 3.11 に遭遇したことになる。

外資系企業の企業環境を理解する上からも参考になると考えられるので、ここ数年の A 社の事業統合と M&A に関する経緯を整理する。

【ヒアリング A01：M&A での環境・1：A 社 A 氏の説明】

A：当社のような、いわゆる外資系企業では M&A は別に珍しくありません。

ー簡単に経緯をまとめますね！

ー2011 年 02 月 01 日にアメリカの P・ファイナンシャルグループが A 社と AS 社を買収しました。

ーA ファイナンシャル傘下に移行後も A 社側の許可により商号はそのまま維持されていました。

ー今年 2012 年 01 月 01 日に、A 社・J 社・AS 社の 3 社が合併し、J 社となりました。

ーここ KN 地区は A 社の本社であり、当時の意志決定中枢が存在しました。

ーこの 3 社は合併しましたが、旧 3 社の独立性は強く、実は現在でも A 社時代の顧客情報やサービス機能はここ KN 地区のオフィスに残されたままなのです。

ー当然、J 社としての統一インフラは存在しますが、合併 3 社のインフラを全体統合したわけではなく、其々必要な部分をデータリンクして統合化しているにすぎません。

ー御理解いただけたと思いますが、異なる 3 社のシステムを全廃して統合システムを構築しようとするれば 3～5 年の年月と、莫大な費用が発生する為です。

ー更に、3 社が合併しましたが、組織、業務、システム等全て独立している為、将来的に一部分を他社に売却したり、M&A の対象になる可能性がないわけではありません。

Q：う～ん、複雑ですね！

ーそれでは KN 地区オフィスは（旧）A 社部分の活動拠点という訳ですね。

A：その通りです、だんだん解ってきましたね！

ー因みに J 社の本社ビルと意志決定中枢は NA 地区に存在します。

ー今回ヒアリングにお答えできるのは、（旧）A 社内の範囲に限定されます。

ー要するに KN 地区オフィスでの対応の範囲となります。

Q：了解しました。

－ところで A 様のタイトルですが、Web サイト管理課長、Web マスター兼任とありますが、これは平時ですよ！

－災害等緊急対応時のタイトルと、役割をお話し下さい。

A：いよいよ本題ですね！

－お察しの通り、(旧) A 社での緊急対応責任者です。

－因みに現在メモを取ってくれている、私の部下の F 氏も緊急対応責任者です。

A 生命：A 氏、よりのヒアリング内容を今一度整理すると、

- ・かなり以前にも「AG 社」から「A 社」へと社名変更している。
 - ・2011 年 02 月 01 日にアメリカの P・ファイナンシャルグループが A 社・他の A 社の関連会社を M&A（企業買収）しました。
 - ・P・ファイナンシャル傘下に移行後も、AG 社側の許可により商号はそのまま維持されていた。
 - ・今年 2012 年 01 月 01 日に、A 社、他の A 関連会社、J 社の 3 社が合併し、J 社となった。
- この部分の図表化は、ヒアリング先企業名の特定化のリスクが伴うので御容赦願いたい。

私のような日本人には感覚として理解しにくいですが、外資系の保険会社での M&A では珍しくもないことである。この 3 社は合併を果たしたものの、旧 3 社の独立性は強く、実は現在でも A 社時代の顧客情報やサービス機能は A 社時代の情報インフラの拠点であった KN 地区のオフィスに残されたままであり、日々のデータ処理が行われている。

1.3. 保険、年金会社での M&A 等企業統合後の IT インフラの特徴

通常 M&A を中心とした企業統合が行われとなると、業務システム、特に金融関連企業の場合には、キャッシュディスペンザー等の直接ユーザが使用する情報システムに関しては、合併や業務統合時点でのシステムの統一化、統合後が行われるのが一般的である。ところがこの部分が保険、年金会社の場合は様子が違って来る。下記にこの事に関するヒアリングの様子を上げる。

【ヒアリング A02：M&A での環境・2：A 社 A 氏の説明】

A：当然、J 社としての統一インフラは存在しますが¹、合併 3 社のインフラを全体統合したわけではなく、其々必要な部分をデータリンクして統合化しているにすぎません。

ー御理解いただけたと思いますが、異なる 3 社のシステムを全廃して統合システムを構築しようとすれば 3～5 年の年月と、莫大な費用が発生する為です。

ー更に、3 社が合併しましたが、組織、業務、システム等全て独立している為、将来的に一部分を他社に売却したり、M&A の対象になる可能性がないわけではありません。

数年単位で M&A 等により業務的に他社の一部に組み込まれ、その為の対応が一段落した数年後にはさらに別の M&A の対象となる企業にとっては、意外にも業務単位、売却単位での組織とインフラ、業務データの独立性は維持されていることが解る。

同一業種で、同一パッケージのカスタマイズにより業務システムが構築されている業務システムであっても、それを完全に同一のシステムに統合するには通常 3～5 年のシステム開発の期間を要することになる。したがって発生する開発コストと、システム移行時のトラブル回避の理由により、現行システムと業務用 DB を中心とした基幹システムは温存しておき、必要な顧客情報、契約情報等のデータベースをデータ結合して異なるシステムを結合して業務システムを運用するという、現実的な対応がとられることとなる。

更には副次的な効果としての、このような方式で業務システムを M&A 後の新組織に統合することにより、M&A 対象となった A 生命部分の独立説も維持され、その部分の業績を向上させることにより、より高額での企業売却が可能となりうるとの経営側の判断が読み取れる。

1.4. 社名「A 生命」へ統一

ヒアリング及び、検討対象企業のバックボーンは外資系特融の事情もあり複雑な為本論文中での社名を「A 社」で統一する。

【ヒアリング A03: M&A での環境・3 : A 社 A 氏の説明】

Q : う～ん、複雑ですね！

－それでは KN 地区オフィスは（旧）A 社部門の活動拠点という訳ですね。

A : その通りです、だんだん解ってきましたね！

－因みに J 社の本社ビルと意志決定中枢は NA 地区に存在します。

－今回ヒアリングにお答えできるのは、（旧）A 社内での範囲に限定されます。

－要するに KN 地区オフィスでの対応の範囲となります。

Q : 了解しました。

－ところで A 様のタイトルですが、Web サイト管理課長、Web マスター兼任とありますが、これは平時ですよ！

－災害等緊急対応時のタイトルと、役割をお話し下さい。

A : いよいよ本題ですね！

－お察しの通り、（旧）A 社側の緊急対応責任者です。

－因みに現在メモを取ってくれている、私の部下の F 氏も緊急対応責任者です。

従って現在の正式な社名は J 社であるが、ここではヒアリングに応じていただいたのが A 生命の部門であり、相手方担当者の方も旧 A 社時代からの社員である。又ヒアリング先の KN 地区オフィスも、当時の A 社時代の意志決定中枢が存在した場所なので、名称は A 社に統一する。

1.5. 3.11 時点での組織構成

外資系企業での緊急対応を調査するのに、3.11 直前での A 社での組織構成を整理しておく必要がある

合併直後 2011 年 02 月 01 日から 1 ヶ月程の間に、買収元の P・ファイナンシャルグループ、A 社、A 社関連企業との間で、組織単位、個人単位での移動が 3 社を横断して行われたので一概に決めつけることはできないものの、おおよそ「表 B-01：震災発生時点の社員構成」のようになった。

【ヒアリング A04：震災時の社員数：A 社 A 氏の説明】

Q：合併後に組織の移動が 3 社を横断して行われたので、一概に決めつけることはできませんが、だいたいの目安として、

ー（旧）A 社側の社員数、合併時に退社したメンバー、合併時に他社の部門へ移動となった部門のメンバーを除く。

ー社員数：1200 名

ーオフィス：現状、KN 地区と S 地区オフィスのみが（旧）A 社側として残されている。

ーKN 地区オフィス：400 名

ーIT 部門：150 名

ー他の管理部門：350 名

ーS 地区オフィス：800 名

ーIT 部門：50 名

ー管理部門：100 名

ー保険営業部門：650 名

次に問題となるのは外資系企業という言い方をするが、肝心の外国国籍と日本国籍の社員の構成比を意識する必要がある、特に災害時の行動様式や意志決定にかかわる情報としては、部門毎の構成を意識する必要がある。

【ヒアリング A05：震災時の外国国籍社員数との比較：A 社 A 氏の説明】

Q：御社は合併前も合併後もアメリカ資本の外資系会社ですが、それでは日本人と外国人との構成比は、どのようになっていますか？

F：その部分は私が調べておきました。

－先ほどの社員数の情報にプラスします。

－KN 地区オフィス：400 名（内 150 名が外国国籍）

－IT 部門：150 名（50 名が外国国籍）

－他の管理部門：250 名（100 名が外国国籍）

－S 地区オフィス：800 名（内 60 名が外国国籍）

－IT 部門：150 名（20 名が外国国籍）

－管理部門：100 名（30 名が外国国籍）

－コールセンター部門：150 名（外国国籍は 0 名）

－保険営業部門：400 名（10 名が外国国籍）

－したがって社員数に占める、外国人の数を算出すれば、

－210 名／1200 名＝17.5%が外国人となります。

「表 B-01：震災発生時点の社員構成」

オフィス【拠点】	日本国籍社員	外国国籍社員	合計（人）
KN 地区オフィス			
IT（System）部門	100 名	50 名	150 名
他の管理部門	200 名	50 名	250 名
KN 地区オフィス社員数類型	300 名	100 名	400 名
S 地区オフィス			
IT（System）部門	130 名	20 名	150 名
管理部門	70 名	30 名	100 名
コールセンター部門	150 名	0 名	150 名
保険営業部門	390 名	10 名	400 名
S 地区オフィス社員数類型	740 名	60 名	800 名

※ 上記、「表 B-01：震災発生時点の社員構成」より外国人労働者の稼働率を計算すると、外国人稼働率：160 名／1200 名＝13.3% となります。

1.6. 平時の稼働体制

「表 B-01：震災発生時点の社員構成」の内容で、日本国籍労働者と外国国籍労働者との比率は判明した。次には通常業務での稼働状況が問題となる。この問題は外資系企業、国内企業共に意識する必要がある。労働者の権利としては、私用を処理する、あるいはレジヤーの為に有給休暇と取得する場合もあるし、風邪等の病気での欠勤も想定される。更には出勤扱いであってもスキルアップの目的での研修や社外のトレーニング、出張等々さまざまな理由により、社員数の数字通りの稼働人員が確保できないのは常識の範囲となる。そこで震災時点での平時での稼働状況を検討してみた。

【ヒアリング A06：平時の稼働率、：A 社 A 氏の説明】

Q：それでは、通常の稼働率は

A：要員の稼働率は、他社さんとかわりありません。80%程度です。

－夜間要員の人数配置は、

－KN 地区オフィス：20 名（内半数は IT 要員）

－S 地区オフィス：20 名（内半数は IT 要員）

－全体的には、昼間：900 人、夜間：40 名体制が当社の平時の体制です。

Q：S 地区オフィスのコールセンターの要員ですが、全員がプロパーですか。

A：いわゆるアウトソーシングは一切行っていません。

－全員プロパーの要員で固めています。

－更に全員が日本人で構成されています。

2. 既存の緊急時対応計画の概要

企業活動の背景に関して分析してきたので、ここより 3.11 発生時点での緊急時対応計画について調査する。

【ヒアリング A07：緊急時対応計画：A 社 A 氏の説明】

Q：いきなりで恐縮ですが、災害時、緊急対応の場合の最小構成についてどのようにお考えですか。

A：当然企業存続対応に切り替えますが、残念ながら当社は数年単位で、買収の対象となっており新組織への対応で精一杯の状況が続いており、明確な企業存続計画はなく、その為の訓練も行われていません。

ーしかし、まったく無防備なわけではなく、対処療法的になりますが、一応の対応基準はあります。

ー当社のビジネスモデルでは、新規契約者の確保が通常業務の最優先課題です。

ーしかし緊急時には、この業務は止めざるをえません。

ー非常事態の宣言は、4 名の担当者のいずれか 1 人か、いない場合は次席の担当者が行う。

ー通常業務の継続を停止し、人命の確保を最優先とする。

ー次に縮退状態での業務が可能な場合は通常業務量の 30%程度の確保を目安として努力する。

ー相互に連絡が取れない場合は、KN 地区オフィス、S 地区オフィスが独自に対応する。

ーオフィスを放棄しなければならない場合は、顧客データの確保を配慮する。

ーとまあ、これくらいの基本確認項目があるくらいです。

第一回のヒアリング時の A 氏のタイトルは、Web サイト管理課長、Web マスター兼任とあるが、これは平時でのポジションだとの事。災害等緊急対応時でのタイトルと役割は A 社側の緊急対応責任者です。今回ヒアリングの趣旨に賛同して同席してメモを取ってくれている、A 氏の部下の F 氏も緊急対応責任者との事。3 社の合併を果たしたのが 2012 年 01 月 01 日であり、日も浅く、災害等緊急時に、J 社が情報を集めて、中央として意志決定して、その内容を通達して実行させる体制は現状では整備されていないとの事。

現実には (旧) 3 社が温存している元の本社機能とインフラを活用して存続計画を実行していくことになっていたとの事で、極めて不十分な内部環境と体制で、今回の 3.11 に対処することになったことが判明した。

【ヒアリング A08：緊急対応責任者は何名いるのか：A 社 A 氏の説明】

Q：緊急対応責任者は合計何名いますか。

A：はい、

－KN 地区オフィス：2 名

－S 地区オフィス：2 名

会社合併直後の混乱もあり、たしかに少ない人数です、特に S 地区オフィスでは、更に 2 名は必要だと考えています。

3.11 への対応は、今回ヒアリング対象の 2 名の方々だが、緊急対応責任者の不足も対応の不備も自覚しての対応となったことがあきらかになった。実は大部分の日本企業での事情と大差ないのではないかと考えられるが、対処の方法、不十分とはいいながらも一応の体制もある中での具体的対応を調査する。

3. 対応の状況

3.1. 3.11 発生時点の状況

緊急対応に関する検討で、まず問題となるのは震災直後の状況と現状認識、緊急対応に入る手順が適切かどうかの判断であろう。

【ヒアリング A09：震災発生時点の状況：A 社 A 氏の説明】

Q：では本題 3.11 震災発生時にはどのような状況でしたか。

A：私は Web サイトの新コンプライアンス確認基準に関するミーティング中でした。

－場所は KN 地区オフィスですから、激しい揺れに驚きました。しかも揺れが長い。

－10 分程はその場にいましたが、その後周りの様子があわただしいことから、ミーティングの中止を宣言して自席に戻りました。

－通常の揺れだけの地震ではないと判断し、自席から内線電話を使って各部門への確認作業に入りました。

－当社はこのビルの 5 フロアーを確保しており、そこに（旧）A 社の本社機能を格納してあります。

－オフィスに大きな被害は無い様子。

－一部、机の上の PC や、書類、物品が落下して壊れた様子。

－懸念していた怪我人はなしとの事。

－カフェテラスと湯沸し室のコーヒーカップがわれた様子。

－カフェテラスの飲み物供給器から水がこぼれて床が汚れている様子。

－発見者が電源プラグを引き抜き、水の処理を始めたとの事。

－会社受付口の自動ドアが開かない。

－会社受付口以外の、別の廊下との出入り口は全て異常無し。

「震災での揺れの確認直後 10 分で通常業務を打ち切り、被害の確認に入った」点は注目される。多くの日本企業では「取りあえず具体的なアクションを取ることなく様子を見る」といった対応と比べて危機に対する対応の素早さが認められる

3.2. 地震情報の確認

通常業務の継続中に発生した突然の揺れと職場での被害の確認までは、円滑に行われた様子がヒアリングから明らかとなった。次に行くべきは地震の規模、震源、被害状況等の情報収集である。外資系企業ならではの手際の良い確認手順が示されるのではと期待してのヒアリング結果である。

【ヒアリング A10：地震情報の確認：A 社 A 氏の説明】

Q：地震情報はどのように知りましたか。

A：これは改善すべき事ですが、当社の社内には TV が無いのですよ。

ーだって業務に必要ないでしょ。

ー結局は私のチームの部下が名刺タイプの AM ラジオを持っていたので、それを提供してもらいました。

ーやっと、福島県沖で巨大地震が発生した事を知りました。

ー不手際ですが、1 時間以上が経過していました。

この事実も意外な事実であるが、緊急時の情報収集手段としての TV 受信セット、AM ラジオ等の情報機器が準備されておらず、必要な時点での情報収集に活用できる体制もなかったことが判明した。これらの機器は『だって業務に必要ないでしょ』の言葉から、情報収集機器ではなく、娯楽の用に供する機器としか捉えられていなかったのが原因と言える。

3.3. 地震発生後 2 時間程で確認できた内容

A 社での地震発生後 1 時間で実施できたのは、KN 地区オフィス内での社員の安否確認、インフラの被害状況、オフィス機能の被害状況の確認までと言える。幸いにも A 社の KN 地区オフィスでは被害は軽微な状況で、怪我人も出なかったことが確認されている。

その後の 1 時間程で、他の拠点（S 地区オフィス）との通信や、主にネットワーク、公共通信機能に関する情報確認の様子をヒアリングした。

【ヒアリング A11:地震発生後 2 時間程で確認できた内容 : A 社 A 氏の説明】

- Q : この時点で、他に解った事はなんですか、又 S 地区オフィスの様子はつかめましたか。
- A : 震災発生から被害の確認が終わらないうちに、外部との電話回線が、繋がらないとの連絡を受けました。
- ー同時に携帯電話もダメになっていました。
 - ーこれでは外回りの営業とも連絡が取れないわけです。
 - ーインターネットと E-Mail は使えるとの連絡も受けました。
 - ー大問題ですが、S 地区オフィスと連絡が取れなくなっていました。
 - ー当社は IP 電話ですが、S 地区オフィスに繋がらない。
 - ー専用線機器のリセットにより 1 時間後に会話可能となりました。
 - ー反省 : IP 電話がダメなら、E-Mail による連絡をするべきでした。

ここに挙げたヒアリング結果については日本企業であってもまったく同様の現象が起きている。有線電話回線、携帯電話回線共、震災発生直後よりいわゆる輻輳により殆んど通話できない状態となっている。

【ヒアリング A12 : 地震発生後 2 時間程で確認できた内容 : A 社 F 氏の説明】

- F : S 地区オフィスとの連絡は私が担当しましたので、私がお話しします。
- ー設備、オフィスの被害は軽微で、専門の業者がなくとも数時間で復旧可能な程度。
 - ー負傷者はなし。
 - ーコールセンターが機能しない、電話が繋がらない状況。
 - ー輻輳という現象だと思う。
 - ーインターネット、E-Mail は動作。
 - ー携帯電話が通じないので、外部営業中の保険販売員と連絡がつかない。
 - ー更に S 地区オフィスの入っているビルのエレベーターが止まっている。
 - ーKN 地区オフィスはどうかと不安になり、確認を指示。
 - ーやはり、こちらでも同様の状況です。
 - ーここまでの情報交換と確認作業で、2 時間くらいたっていました。

ここでのヒアリングは A 社の緊急対応責任者に対して実施したものであり、「⁴⁸輻輳」という言葉と、その意味を理解していることが解る。当初 KN 地区オフィスと、もう一つの拠点である S 地区オフィスとの間で連絡が取れないことが指摘されている。

彼らの意識としては「輻輳」という言葉の意味を理解していることから判断して、災害時には携帯電話を含む、一般アナログ回線の電話によるコミュニケーションは取れなくなることは最初から想定済と判断される。

⁴⁸ (「輻」は車の輻(や)、「輳」はともにあつまる意)車の輻(や)が轂(こしき)に集まるように、四方から寄り集まること。物が一所にこみあうこと。通信の場合、限られた通信能力の通信回線に対して、同時に多数の接続要求が集中して結果として回線への接続が困難となり、満足な通信ができなくなる状況。⁴⁸

その事の対策と通話料金のランニングコストとの観点より、IP 電話を採用するのは外資系企業では常識となっている。にもかかわらず拠点間の連絡が IP 電話でも不通となってしまうが対応は早く、拠点間を接続する擬似専用線サービスであるフレームリレーの制御機器をリセットすることは直ぐに現場担当者が思いついての対応だった。このような緊急時を想定しての機器トラブルは非常に多岐にわたる為、全てをマニュアル化する事は不可能であり、その場に居合わせた IT 要員のスキルで機能復旧に要する時間に違いがでるのが現実である。

震災発生 1 時間経過から、2 時間までの対応としては、幸い怪我人はなく、被害の状況も専門業者への依頼なしに、現状のメンバーで対応できる範囲であったので、後片付けと機能の復旧に努めた。更には同社の他の拠点との連絡確保にも成功したものの、それ以外の事には対処の余裕がなかったのが現実である。

3.4. 通常業務停止判断の特徴

危機管理責任者として難しいのが、通常業務の停止の判断と、業務中の社員への帰宅指示を出すタイミングである。A 生命の通常業務の継続停止の意志決定と帰宅指示の手順を調査した。

【ヒアリング A13：通常業務の停止判断はいつ：A 社 A 氏の説明】

A：エレベーターの確認は最初にすべきだったんですね！

ーここは 18F です、非常階段から歩いて 1F へ降りることはできても、簡単に歩きで上ってはこれませんから。

ーラジオによれば、福島県及びその周辺に深刻な被害が発生しており、しかも津波による被害も懸念されるとの事です。

ー東京都内の様子も、ビルの一部に被害が出ており、問題は電車等の公共交通機関が停止状態にある事が解りました。

ーこれでは事実上業務の継続は不可能と判断し、これより災害時の緊急対応に入る事を決めました。

ーこの決定は、KN 地区オフィスと、S 地区オフィスへ同時に各部門の責任者に内線電話（IP 電話）により通知しました。

ー決定は震災発生後 3 時間後くらいで、各部門への通知には 20 分程度かかったと思います。

ーこの点も改善の必要があると思っています、放送で一斉に通知する事も考えるべきですね！

意志決定中枢がある KN 地区オフィスのエレベーターが停止している状況に気が付かず、S 地区オフィスからの報告内容に「エレベーターが停止している」との内容から、逆に KN 地区オフィスのエレベーターの状況を確認して初めて停止状態にある事実に築く等、極めて確認手順が不十分であることが解る。この事実は危機管理責任者自身自覚しており、今

後の対応で改善する意志を表明している。

不手際な部分が多い事は事実だが、通常業務停止の意志決定には外資系企業独特の特徴があることが解る。『これでは事実上業務の継続は不可能と判断し、これより災害時の緊急対応に入る事を決めました』とあるが、これは主要スタッフを招集し臨時ミーティングを開いて各部門責任者からの意見を踏まえて、予め定められた判断基準に従っての判断ではなく、緊急対応責任者の即断で意志決定がなされている点が注目される。このように意志決定に要する時間が極めて短いのが外資系企業の特徴といえよう。当然、危機管理責任者は、自身の意志決定の結果についての責任を負うことになる。

この決定は『決定は震災発生後 3 時間後くらい』で、『各部門への通知には 20 分程度かかった』とあるが、注目すべきは決定までの時間よりもむしろ、危機管理責任者個人の即決による意志決定の手際の良さである。

3.5. 帰宅指示と社員との連絡手段

3. 11 直後での企業対応としての帰宅指示は国内企業でも同様の対応をしている。この場合問題となるのは、安否確認と、通常状態の業務に戻るまでの緊急対応の要員を確保する為の社員との連絡網であろう、連絡網の運用実態を調査した。

【ヒアリング A14：帰宅指示と、その後の連絡方法はどのように：A 社 A 氏の説明】

Q：社員の方への帰宅指示等はいつ出しましたか。

A：幸い IP 電話が通じていましたから、親会社、J 社へ現状を報告しました。

ーこの時点で、帰宅可能な状態＝業務を行っていない社員には帰宅指示を出しました。

ーエレベーターはまだ回復していないので、ゆっくり移動するように指示しました。

ー月曜までに交通機関が回復していない場合は、自宅で待機して様子を見て出社するようにと指示しました。

Q：月曜日になるまで、社員の方々とは連絡をとる手段はないわけですか。

A：連絡網のことを言っていますか？

ーお恥ずかしい限りですが、新型インフルエンザ対策で一度テストしたのですが、運用がうまくいかずにそのままになったままです。

ー各個人単位で、E-Mail や携帯の E-Mail でやり取りするくらいで、組織だつて出社可能人数を掌握するような運用は準備していないのです。

ー今後の展開で必ずやりますけど。

このヒアリングの回答内容からも A 社の高い独立性が理解できる。帰宅指示に関しても、『親会社、J 社へ現状を報告しました』とあり、その後に帰宅指示を出したとされている。つまりは親会社からの判断を仰いだのではなく、現状を報告しての行動をとっていることが理解できる。

単に帰宅指示を出して終わりではダメで、次の稼働日に出勤が可能かの確認方法も確保しておく必要がある。いわゆる緊急連絡網であるが、新型インフルエンザ対策で運用を試みたがうまくいかずにそのままの状況である。要するに、3. 11 は金曜日に発生して現在稼働状態にない社員は帰宅させたが、月曜日にどれくらいの社員の出社が見込めるかの調査の手段がまったくない状況だと認めたわけである。この事実は公共性の高いと考えられている金融関連企業では監督官庁からの指導を受ける可能性があり、至急に改善の必要がある。

3.6. IT 関連の緊急対応要員

金融系企業においても通常の、いわゆる業務時間とは無関係に情報処理の為の業務システムは、外部向けの Web サービス共々、24 時間、365 日、無停止で安定稼働する必要がある。保険年金業務やコールセンターシステム等は、通常営業時間外ではシステムの稼働率は低下するものの、業務用基幹システムでは、保険利率計算、契約処理、支払い処理、残高処理、資金運用情報の更新等、複数の関連処理が主にバッチ処理で稼働している。それらの処理の停止は保険会社としての機能の停止を意味する。したがって対ユーザ向けの業務を停止している状況でも保険業務基幹システム（インジニウム⁴⁹）の稼働確保と、Web サービスの機能維持は必要である。

必然的に IT 関連の緊急時の保守要員確保が必要となるので、現実の事情を調査してみた。

【ヒアリング A15：帰宅指示と、その後の連絡方法はどのように：A 社 A 氏の説明】

Q：緊急対応要員等は決まっていますか、IT 要員等ですが。

A：PM5:00 くらいにはみなさん帰宅する為にオフィスを出ました。

－各部門へ電話をして、残った社員を確認したのですが、

－KN 地区オフィス：15 名 （内 IT 要員 10 名）

－S 地区オフィス：12 名 （内 IT 要員 10 名）

－問題が起これなければ IT 要員は KN 地区、S 地区で合計 20 名でも運用できますが、トラブルが起これば対応できない人数しかいないことが判明しました。

3.11 直後で一般社員への帰宅指示が出された、一般社員帰宅後の残留していた IT 関連作業要員の人数が 20 名だったとの事であるが、この人数はコールセンター業務のような対ユーザ向けの業務を停止している状況であっても、保険業務基幹システム（インジニウム）の稼働確保や、Web サービスの機能維持に必要な人数としてはぎりぎりと考えられる。

緊急対応責任者も『問題が起これなければ IT 要員は KN 地区、S 地区で合計 20 名でも運用できますが、トラブルが起これば対応できない人数しかいないことが判明しました』と認めている。通常業務を停止している状況での問題とはなんであろうか、調査してみた。

⁴⁹インジニウムは保険基幹業務用の統合パッケージで外資系企業での保険会社の定番アプリケーション。

－カーネル部分の開発言語は COBOL で古い CMS の皮を被せて、マンマシンインターフェースは Web 画面で対応できる構造になっている。

－プラットフォームとしては CMS のミドルウェアより IBM のメインフレームがベース。

【ヒアリング A16：業務を行っていない場合のトラブルとは：A 社 A 氏の説明】

Q：業務を行っていない場合のトラブルとは、Web サービスへの攻撃とか。

A：その通りです。

ー幸いポートスキャン等の通常の？アクセスはありましたが、サービスの停止につながる程の攻撃はありませんでしたので、助かりました。

Q：次の土曜日に交代要員が出社できなければ、どうするつもりでしたか。

A：今のメンバーに居残りを要請するしかありません。

ーしかし、彼らにも帰宅の権利はあるので引き留めることはできないわけです。

ーそうなれば、通常の維持管理は不可能となります。

金融関連企業においての対ユーザーサービスの機能維持は重要である。キャッシュディスプレイ等一般ユーザが直接操作するシステム、窓口でのユーザ対応を支援する業務システム、一般ユーザを対象とした Web サービス等が停止するとユーザからのクレームの対象となるだけでなく、トラブルの内容によっては監督官庁への報告が必要なものもあり、最悪行政指導の対象ともなりうる。そのような事態になれば企業の信用も落ち、更に特定企業・業種を対象とした格付けも落とされることになる。その結果として、銀行金利等の商取引にもマイナスの要因となりうる。一般営業業務の停止中での業務システムの維持管理には 20 名程で可能である。

一般ユーザ向けの業務が停止中であっても、ユーザ向けの Web サービスの機能は維持されるのが常識であり、いわゆる愉快犯による Web サイトへの攻撃の対象となりうる。通常の Web サイトへの攻撃は、手順として時間をかけて Web サイトの技術的な脆弱性を調査し、その結果を踏まえて Web サイトの機能停止を目指した攻撃が行われるのが一般的である。今回、脆弱性確認の技術的調査方法の一つであるポートスキャンアクセスを受けたものの、Web サイト自体への攻撃はなかったとの事である。Web サイトへの攻撃に対応するのは、ネットワークセキュリティーのスキルを持った要員が数名かかりっきりとなるので、もし緊急対応中に Web サイトへの攻撃が行われていたならば防ぎ切れたかは疑問である。

3.11 の次の日は、たまたま土曜日であり、しかも緊急連絡網も運用自体されていない状況で、IT 部門のインフラ管理の交代要員の確保状況がつかめなかった事実があきらなかつた。もし交代要員が出社できない状況だと、疲れ切って自分の家族への不安もあるであろう状況で職場に残留して IT インフラの機能を維持してきた 20 名に、更に残留を要請するしかないとは稼働計画と緊急時対応計画自体の不備である。残留した IT 要員 20 名にしても、彼らのローテーションでの義務を果たしている以上、超過勤務は拒否できるわけで、勤務の交代時間となった時点でそれぞれが帰宅しても彼らを批判はできない状況であった。

3.7. 当日の緊急対応に要した時間

午後 02 時 46 分に発生した、3.11 当日、震災の確認から一応の対応完了までにどのくらいの時間をかけたのであろうか。

【ヒアリング A17：震災当日何時くらいまでに対応を済ませたのか：A 社 A 氏の説明】

Q: この時点で何時くらいでしたか。

A: たしか夕刻の 6:00 くらいでした。

ー私は独身なので、実家には E-Mail を送りました。

ーそしてオフィスで一晩過ごしました。

F: 私も付き合いました。

ー一度、非常階段で 1F まで下りて、コンビニで食糧を調達しようとしたら、品物が無いんですよ。

ー多少の物を買えるだけ、買ってまた階段を頑張って上っていきました。

ー飲み物はカフェテラスが無事でしたから飲めましたので、パンとカップ麺で頑張りました。

A: 椅子とソファでウトウトしてその日は終わりです。

震災の発生が、「午後 02 時 46 分」とすると、「午後 06 時 00 分」には対応を終わったとすると、緊急対応に要した時間は 3 時間程となる。業務を停止する事態とはいえ、社員の人的な被害はなく、オフィスや IT インフラのダメージもなかったことから、この時点で A 社の緊急対応責任者としては一息入れている状況であらう。

4. 災害用品の備蓄状況

我が国は有史より地震、台風、津波等々さまざまな自然災害に見舞われた歴史があり、それに見合った防災意識を持った国民によって構成されていると考えられる。外資系企業においても様々な自然状況、政治状況の中でのビジネス活動を維持するうえで、危機管理ノウハウを蓄積していると考えられる。そのような背景から自然災害や、政情不安の備えの一貫としての防災用品の備蓄状況を確認してみた。

【ヒアリング A18：非常用の装備品とかは：A 社 A 氏の説明】

Q：非常食とか、非常用の装備品とかは何かありましたか。

A：う〜ん、当社はたしかに数年毎に売却されて落ち着かない状況が続いていますが、ちゃんと顧客を確保し、利益も出ていますので実は予算はあるんですよ。

ーただ予算を執行する余裕がなくて、大した備蓄はできていませんでした。

ー一応、非常食 600 食分と、水 500 cc ペットボトル 600 本、応急薬品の入ったツールボックス、くらいは常備しています。

ー他に、非常用ライト、ヘルメット、担架、簡易ベッド等が狭い部屋ですが、専用倉庫には入っているんです。

ー災害時には対応に追われて、それらの装備品を引き出して活用する余裕がなかったのが実情です。

『ただ予算を執行する余裕がなくて、大した備蓄はできていませんでした』と認めてはいるが、問題点は 2 点に絞られるであろう。まず社員数 1200 名の会社で『非常食 600 食分と、水 500 cc ペットボトル 600 本』では、社員全員にいきわたらないことになる、いわば量的問題である。目安としては公的な救援が望める 3 日間を持ちこたえる量としては 1200 名 * 3 食 * 3 日 = 10800 食の食事と飲料水は最低限必要となる。内容的にも、携帯用ラジオ、MCR 無線機⁵⁰、衛星携帯電話等の情報機器の準備がなされていない点があげられる。

さらに最大の問題点は『災害時には対応に追われて、それらの装備品を引き出して活用する余裕がなかったのが実情です』との言葉である。これでは宝の持ち腐れであり、普段からの計画、組織作り、教育、訓練が殆んどなされていないことが確認された。

4.2. 今後の改善

外資系企業に対しての先入観念として、しっかりとした緊急時対応計画が存在し、その為の訓練を積んだ責任者の元、末端の作業者がテキパキと作業をこなしてゆくといったイメージを持っていたが現実にはかなり期待はずれな結果であった。このような認識は A 社側の緊急対応責任者も持っており、彼らの考える改善策を調査した。

⁵⁰デジタル多重通信方式の移動体通信である。使用者の無線端末は一旦制御局と接続し、各制御局間は高速デジタル回線で結ばれており、通信エリアは全国となる。デジタル方式でチャネル制御を行っている為混信はなく、通話の明瞭度も高いので、業務用無線だけでなく、防災無線、企業の災害対応用にも用いられる。(財)移動無線センターで運用管理している無線中継局を経由して通信を行う有料サービスである。

【ヒアリング A19：今後の改善についての考え：A 社 A 氏の説明】

Q：今後改善は可能なのでしょうか。

A：もちろんです、これが関東直下型震災ならば当社は、対応の甘さを暴露して信用を失うところでした。

－A 社部分は、J 社、の一部ですが実は独立性は高いので、独自に予算を切って執行できるのです。

－緊急時対応計画を作成して、インフラあての整備、災害用品の備蓄、それに訓練も行います。

対応が不手際な部分が多数認められるものの、危機管理責任者はその事実を認識しており、改善の意志を示しているし実行に必要な予算もあるとの事で今後の改善は期待できると考える。次に現状の企業存続計画についても確認する。

【ヒアリング A20：現状の企業存続計画は：A 社 F 氏の説明】

Q：現状の企業存続計画や、事例別のビジネスインパクト見積もり等をお話いただけますか。

F：今回その部分の責任者になる予定ですので、私がお話ししますが。。

－実はありません！

－以前から必要も認識していましたし、予算もあるんですが適任の専門家がいらないんです。

－本来、当社の恥にしかならないヒアリングにお答えした理由は、現状を正直ベースでお話しして理解していただきたいからです。

－お恥ずかしい話ですが、「事例別のビジネスインパクト見積もり」の言葉の意味もこれから勉強します。

Q：実情は理解できました。

－予めの計画や、訓練無しでの対応に近い状況だった訳ですね。

F：じつは、その通りです。

－ヒアリングに対応しますが、社名は出さないで！の理由がこれです。

3.11 での対応が不十分というより、『予めの計画や、訓練無しでの対応に近い状況だった』という事実を認めていることから、改善の熱意が確認された。改善策を実施しても、相応の時間が必要で、その間は現状の体制が続くことになる。現状の対応状況が監督官庁（金融庁）に伝わると業務停止を含む行政指導を受ける事態が懸念される。そうなるとビジネスの存続に重大な影響を受けることから、「社名」は非公開にという要望を受けている。

5. 震災 2 日目の対応

A 生命では土、日曜日、祭日には業務を行っておらず、たまたま震災当日は 3.11 で金曜日であったことから、業務再開の 3.14 月曜日までに 2 日間あるので、その間に交通、通信

等の社会的インフラの復旧が見込めるとの予測から、切羽詰まった状況ではなかった様子である。その間の事情を確認した。

【ヒアリング A21：3.12（土）の様子：A 社 A 氏の説明】

Q：3.12（土）の様子についてお話しいただけますか

A：はい、幸いにも土曜と、日曜日が間に入りその間のインフラの回復が見込めますので、大した不安はありませんでした。

－朝 10:00 時点で、本来の休日での保守要員は全員出社してくれました。

－交代要員の出社時間は本来 AM9:00 で、1 時間の引き継ぎ連絡時間を取って交代なのですが、一部の社員は折りたたみ自転車で出社した人がいて多少遅れたわけです。

－確保できた要員は

－KN 地区オフィス:18 名（内 IT 要員 11 名）

－S 地区オフィス：20 名（内 IT 要員 12 名）

－一応十分な体制が取れます。

最も重要と考えられる、緊急対応の為の要員は確保できたことが判明している、ここで朝 10:00 時点で確認できた内容を調査する。

【ヒアリング A22：AM10:00 時点で確認できた事は：A 社 F 氏の説明】

F：AM10:00 時点で確認できた事をまとめますと。

－交代要員は全員出社

－お客様からのコールセンターへの問い合わせは、弊社では元々休日には対応していないので問題なし。

－都内の JR や、主な電車、社員が通勤に使っている路線は時間遅れがあるものの復旧している。

－エレベーターは、オフィスビル地下の防災センターとの連絡で、AM2:00 に全機機能を回復している。

－コンビニで食品が少ないとの、出社社員からの報告あり。

－付近のレストラン等での昼食が取れるかの不安あり。

－PM9:00 での夜間交代要員が確保できるかの不安は残るが、交通機関の状況から見て不安は少ないと考えた。

－AM9:00 時点では一般公衆通信回線での電話も通じる状況にあった。

－AM10:00 時点では携帯電話での一部社員との連絡も可能な状況であった。

5.2. 本社との意志疎通

外資系企業では当然連絡を取るべき本社が海外に存在し、M&A を受けた企業では企業統合元への連絡が必要となる。その事と 2 日目の社員の過ごし方を調査してみた。

【ヒアリング A23：企業統合元との連絡内容は：A 社 A 氏の説明】

Q：御社の母体である、J 社との連絡や指示はどのような感じでした。

A：IP 電話で通話と E-Mail によれ連絡路は確保されていました。

－受けた指示は、基本的には現場で判断してよいとの内容です。

－KN 地区と S 地区オフィスの取りまとめと意志決定は私が行っていました。

－J 社としても、月曜からの業務再開は未定との事でした。

Q：昼食等どのようにしましたか。

A：はい、付近のレストランやお弁当屋さんに電話をかけて、対応していただけたところを探しました。

－休日、土日 2 日分、3 食分対応して配達してくれる業者はすぐに見つかりました。

－やってみるもんですね！

企業統合元である、J 社から受けた指示が『基本的には現場で判断してよいとの内容です』とは、M&A 後も A 社の独立性が保たれているという証明だと考えられる。

出社した社員の昼食だけではなく、3 食の食事の手配までしていることが解る、社内食堂のあるオフィスや、工場等のような職場でない限り食事は個人の責任で確保が原則の日本企業とは違う対応であろう。

5.3. フルバックアップの実施

緊急対応に必要な要員も確保できて一息つけた 2 日目、本来なら今回の震災で受けたダメージに対して今後の復旧対応に全力を上げるべきところ、外資系企業ならではの対応を取っている。

【ヒアリング A24：この日に特にやった事がありますか：A 社 A 氏の説明】

Q：この日に特にやった事がありますか。

A：要員が確保された事に気をよくしてですが、今後連鎖反応で地震が関東地区まで拡大した場合の対応でやれることを考えると、全データのバックアップを取りました。

－確認したところ、全データバックアップの本来のタイミングは半年に一度、前回は 12 月にとりました。

－必要なスクリプトはいつでも使える状況でした。

－業務は休日は、行っていません。

－バッチ処理はいくつか走りますが、大した負荷ではありません。

－バックアップ媒体は十分でした。

－当社のバックアップ業務の時間は、

－フルバックアップ：5 時間程

－差分バックアップ：0.5 時間程

－PM1:00 からスタートしました。

－結局、確認まで含めて PM7:30 にその作業を終えました。

直面した緊急対応に目途を付けて安心するのではなく、『今後連鎖反応で地震が関東地区まで拡大した場合の対応でやれることを考えると、全データのフルバックアップ⁵¹を取りました』とあるのは、2 つの点が重要だと解る。

一つは「データを守る」という発想である。オフィスは再び確保できる、IT インフラは再構築可能、人材ですら新たに採用確保可能、しかしながら顧客との契約データは一旦失えば業務の継続は不可能となる。この考えは外資系特有のものであろう。この事をそのまま日本企業に適用は難しいと考えるが、しかしデータ確保の重要性を再認識することは必要であろう。

今一つは、「ワーストケースの想定」である。今回の地震が 3.11 で収まるとの補償はどこにもない、連鎖反応で関東地区にまで影響を及ぼす地震が発生した場合の対策として、やれる事を優先したのは正に「ワーストケース」の想定である。この対応姿勢は日本企業でも見習うべきであろう。

5.4. 災害時でのフルバックアップ実施の問題点

フルバックアップは時間とコンピュータの処理能力に負担がかかるものの、データの確保には極めて有効な方法であることは周知の事実である。しかしながら必要な時間の確保から通常は年数回の実施に限定されることが多い。今回は臨時にフルバックアップを実施

⁵¹ フルバックアップ：データベースやその他の形式の業務データの全てのコピーを取るやりかた、データ喪失時の復元失敗のリスクを小さくできるが時間がかかり、コンピュータの処理能力を消費する為、他の処理が遅くなる。対して差分バックアップは前回バックアップから変更のある部分のみコピーを取る形式で、処理時間は少なく済むが、データ喪失時の復元のプロセスが複雑になる。

した訳であるが、問題は緊急対応時しかも特別に IT 要員を増員することなく限られた要員で実施したことが注目される。当然他の作業、特にネットワークセキュリティーの状況監視と対応に手が回らなくなる筈で、最悪不正侵入や Web サービスのダウンのリスクが発生することが懸念される。そのへんの事情を調査してみた。

【ヒアリング A25：フルバックアップ実施の問題点：A 社 A 氏の説明】

Q：災害時に限られたリソースでフルバックアップをとるとなると、その間のネットワークセキュリティーへの対応が手薄になりませんか。

A：何もごまかせませんね！

ー割り切りました。

ーこの間の Web サイトへのインターネット回線からの攻撃は無防備状態です。

ー単なるポートスキャンだけでなく、当然アタックも受け、バーチャルサーバ 3 台がダウンしました。

ー当然当社の Web サイトもリスク分散されており、8 台のバーチャルサーバ中 3 台ですから、ぎりぎりセーフでした。

『割り切りました』の言葉が示す通り、ネットワークセキュリティーの確保が手薄になる事を承知してまで実施したフルデータバック、そこまでのリスクを許容してまで実施した理由を調査してみた。

【ヒアリング A26：マスターサーバーに関する質問：A 社 A 氏の説明】

Q：御社のマスターサーバーはたしか KN 地区ですね！

ーS 地区オフィスのインフラはネットワークで接続しての運用ですか。

A：分散サーバによるリスクヘッジを行っているかとの質問ですね！

ーしていません、予算はあるんですが。。。

ーしたがって、KN 地区オフィスの DB がダメージを受けると弊社の顧客情報は修復が難しくなります。

ー今後デュプリケートサーバー化してのリスク分散を図ります。

ー今年 2012 年 01 月 01 日以前までは、前の本体会社のサーバへ顧客データのバックアップを置いていたんですが、今は当社内においているだけです。

※ デュプリケートサーバー化⁵²

企業の統廃合や M&A にさらされている外資系企業特有の現象である。2011 年 01 月 01 日に企業統合を行った直後で、それまでの親会社へのデータセンタにデュプリケートサーバ

⁵² 同一のコンピュータとソフトウェア、更にデータをネットワークで接続して別の場所に設置して平行して運用する形態。片方のシステムが何らかの形でダウンしても業務は継続可能である、最も重要なデータも確保される。コストはかかるが金融系のシステムでは常識である。

ーを確保していたのが接続を切られ、新しい親会社との間には現状デュプリケートサーバーが確保されていない状況にある。

したがって KN 地区のオフィスの IT インフラがダメージを受けると業務再開が極めて難しくなることが解る。これは早急に改善すべきことだが、新しいシステム構築には時間がかかるので、その間の暫定処置としてもフルバックアップにこだわったことが理解できる。

5.5. 夜間のローテーション

3.12（土）よる時点での夜間の要員確保の状況。

【ヒアリング A27：夜間のローテーションの様子は：A 社 A 氏の説明】

Q：夜間のローテーションは大丈夫でしたか。

A：通常ですと、夜間要員は PM8:00 出社して、1 時間で引き継ぎで、PM9:00 で交代ですが、PM8:00 には予定の人員が全員出社してくれました。

ー確保できた要員は

ーKN 地区オフィス:16 名（内 IT 要員 10 名）

ーS 地区オフィス：16 名（内 IT 要員 11 名）

ー一応十分な体制が取れます。

ー私と、F 氏は帰宅しました。

この時点では特に問題は発生しなかった様子である。

6. 3.13（日）震災 3 目の対応

震災 3 日目ともなれば 3.14（月）からの業務再開の判断も必要なタイミングである。

【ヒアリング A28：業務再開の判断はどのように：A 社 A 氏の説明】

Q：次の日は 3.13、日曜ですね。

A：業務上決定的な問題は起こっていないと解釈して私と F 氏は、AM10:00 に出社しました。

ー通常の休日対応の要員はローテーションの計画通りの社員が出社して支障なく行われていました。

ーこの時点で、業務は正常化したと判断して、統合元親会社 J 社、へ報告しました。

6.2. 今後発生する保険金の請求・支払い処理への対応

ここで検討対象としている A 生命は保険会社である、主に企業団体向けでの大口契約を得意としており、契約内容としてはいわゆる掛け捨て方式の生命保険、疾病保険、器物損害保険契約をビジネスモデルとしている。今回の被災地にも多数の契約対象者がおり業務再開と同時に多数の保険金請求・支払い業務の発生が見込まれる筈でその対応に関して調査する。

【ヒアリング A29：今後保険金の請求、支払い処理という大問題：A 社 A 氏の説明】

Q：御社は保険会社ですから保険金の請求・支払い処理という、大問題が控えていませんか。

A：きましたね、答えはノーです！

—まず当社の現状の説明が必要ですね！

—当社の 2012 年 01 月 01 日に合併、J 社の一部となりました。その際の基本合意は顧客情報等は合併前の当社が個別に管理して営業も行いますが、請求・支払い業務はジブラルタ生命保険が行います。

—ただしジブラルタ生命保険では顧客情報の DB を持ちませんので、請求・支払い業務を円滑に行うために専用線機能管理を維持しつつ、顧客管理 DB とのデータリンク機能を維持する必要があります。

—更に当社の顧客の契約すべてに関して、J 社が再保険契約を引き受けてくれていますから、当社のリスクは極めて少ないのです。

—したがって、ここ KN 地区サーバールーム内のインジニアムシステムサーバーはスタンバイ状態ですが、機能はしていません。

—もっとも今後の企業買収の状況によっては再び、当社が請求、支払い業務を行うこともあり得るわけですから、インジニアムサーバを廃止する意志はありません。

—この辺の決定権は J 社より、認められているのです。

※ 再保険契約⁵³

※ インジニアムサーバ⁵⁴

正に以外な返答であった。

『請求・支払い業務は J 社が行います』との言葉による。この事は、(旧) A 社としての独立性は残すが、外面的なユーザからの請求・支払い業務は統合元である親会社が一括して行うことにより、親会社の J 社での総取引額の増加に寄与できることになる。更に『更に当社の顧客の契約すべてに関して、J 社が再保険契約を引き受けてくれていますから、当

⁵³再保険 (reinsurance) とは、特定の保険会社が自己の保有する保険責任を他の保険会社にリスク移転し、移転される保険会社がそれを引き受ける保険を意味する。再保険は保険会社にとり重要なリスク回避の手段である。他方引き受け先の保険会社にとっては、営業活動無しに一定の保険契約を確保できるメリットがある。再保険以外の保険のことを元受保険と表現する。

⁵⁴ インジニアムは保険基幹業務用の統合パッケージで外資系企業での保険会社の定番アプリケーション。
-カーネル部分の開発言語は COBOL で古い CMS の皮を被せて、マンマシンインターフェースは Web 画面で対応できる構造になっている。
-プラットフォームとしては CMS のミドルウェア一名より IBM のメインフレームがベース。

社のリスクは極めて少ないのです』との言葉であるが、再保険に関しては、全顧客からの保険金の一部を再保険先の J 社へ支払うことになるが、今回のような大規模災害時での支払い超過による資金繰りへのリスク回避には有効な対応となる。他方再保険引き受け先の親会社 J 社にしても、常に A 社側からの契約顧客からの保険金金額の内の再保険金額がコンスタントに入金されるので双方ともにメリットがある事になる。

IT インフラと重要な顧客データを格納した DB（データベース）に関しても『もっとも今後の企業買収の状況によっては再び、当社が請求、支払い業務を行うこともあり得るわけですから、インジニアムサーバを廃止する意志はありません』との言葉がある。『この辺の決定権は J 社より、認められているのです』とも言っている。

つまり常に企業統合や M&A の対象になりうる外資系企業ならではの特有の対応であり企業文化と言える。今回は外資系企業を対象とした検討であるが、今後日本国内企業でも企業統合や M&A は日常茶飯事となりうることが予測され、このような対応も意識する必要があるものと考ええる。

7. 2 回目のヒアリング：緊急時対応体制の改善

これ以降は 2 回目のヒアリング内容を基にした内容である。2012 年 05 月 03 日（木）に前回同様 KN 地区 A 生命、本社（会議室）にて行われた。

前回ヒアリング時の大きな違いとして、今回の 3. 11 の緊急対応が不十分だったとの認識で、至急に改善策を立ち上げる為の責任者の選任が行われていたことである。

【ヒアリング A30：緊急時対応体制改善の為の新体制ですね：A 社 A 氏の説明】

Q：今回もよろしくお願いいたします。

－ところでお二人のタイトルが違いますね、昇進なさったんですね、おめでとう御座います。

A：有難うございます。

－J 社の CIO ですが、実情は（旧）A 社側の CIO と兼任で、KN 地区、S 地区・組織マネージャとなっていて、現実には（旧）A 社側のビジネス全般に責任を持ちます。

－F 氏は、IT 部門も含めてリスク・マネジメント全般でのマネージメントに責任を持ちます。

Q：要するに A 氏は社長業務で、F さんは危機管理部長ですか。

A：そこまで偉くはないですよ、たぶん。。。。

緊急時対応体制の改善の為に具体的なアクションとして、J 社からの任命という形をとって、実情は A 生命側の総責任者と、リスク・マネジメントの責任者が選任されている。対応が不十分と確認されればすぐに経営トップからの判断で改善の為にアクションが取られることも外資系企業の特徴であろう。

7.2. 3.14（月）業務再開の様子

今回不幸中の幸いと言うべきか、3.11は金曜日であり、間土曜・日曜日を挟んだ為多くの企業で、月曜日からの業務再開の為の対応の時間を確保することが可能であった。A社での3.14月曜日での業務再開の様子を調査してみた。

【ヒアリング A31：3.14月曜日の業務開始の様子等：A社A氏の説明】

Q：早速ですが、本日は3.14で月曜日、業務開始の様子等をお話し下さい。

A：はい、解りました。

- －御存知の通り当社は営業職まで含めてフレックスタイム制です。
- －コアタイム AM10:00～PM2:00なのは御存知の通りです。
- －AM10:00にはほぼ通常通りの社員が出社したとのHRのリソース管理システムにより確認できたとの報告が入りました。
- －そこで30分程をかけて、現状の社内の状況を社内放送で情報伝達しました。
 - －保険の請求、支払い業務が発生するが、本体会社のJ社が処理するので、業務負担は増加しない。
 - －ただしIT部門は、DBのアクセス数が増加するので注意する事。
 - －営業部門には無理に新規顧客確保の営業展開をしないでよい。
 - －既存顧客のサポートにパワー配分する事。
 - －説明：当社は直接個人顧客との直接契約は殆んどなく、法人を通しての大量契約が主なので契約先への敏速な対応を優先する事。
 - －当社の顧客は、関東地区及び、関西地区の顧客が中心の筈で、被災地区への対応は少ない見込み。
 - －このような内容でした。

3.14（月）での業務再開では社員の出勤状態は良好で問題は発生していない様子が解る。今後予測される事態や状況の概要が説明されている。

A社として有利な点は、『保険の請求、支払い業務が発生するが、本体会社のJ社が処理する』ので直接的な業務増加は発生しないとの見込みがアナウンスされている。更に『被災地区への対応は少ない見込み』との見込みも説明されている。この時点では3.11自体、大災害ではあってもA社のビジネス全般では大きな影響は発生していなかったのである。

7.3. 業務の正常化のタイミング

A 生命としては、3. 14（月）時点で業務は正常化したとの判断をしている。

【ヒアリング A32：業務正常化と判断したタイミングは、：A 社 A 氏の説明】

Q：3. 14（月）からしばらくの様子をお話し下さい。

A：主に各部門からの報告を受ける事が中心で、大きな問題は起こりませんでした。

－当社に限っては、業務は正常化したと考えています。

7.4. ビジネス活動に与えたインパクト

今回の 3. 11 によるビジネスインパクトを A 社としてはどのように判断しているかを調査してみた。

【ヒアリング A33：短、中期的な御社のビジネス活動へのインパクトは：A 社 A 氏の説明】

Q：今回の 3. 11 は短、中期的に御社のビジネス活動にどのようなインパクトを与えましたか。

A：当社は基本、（旧）A 社ですから、被災者とその御家族の方からの保険金請求業務を、受け付けと、円滑な支払いへの対応が当面の主たる業務となります。

－現実には、当社の母体となる、J 社がこれらの支払業務を行い当社はそのデータリンクを提供するのが主な仕事ですから、大きな作業負担は発生しませんでした。

－コールセンターは、問い合わせに対応しますが、通常の対応と変わりはないとの事です。

－これらの対応は 3. 11 後 2 週間から始まり、5 月中旬、つまり 3 か月後くらいでほぼ終息した様子です。

－新規契約者の確保ですが、当然福島県及びその周辺地区では現在も行っていないし、それ以外の地域での活動は 7 月 1 日から再開しました。

－皆様保険の必要性を通常にも増して感じておられる様子が、契約件数はかなりアップしています。

A 社としては当然の業務として『被災者とその御家族の方からの保険金請求業務を受け付けと、円滑な支払いへの対応が当面の主たる業務となります』としているものの、現実には支払い業務は親会社たる J 社がこれらの業務を行っているので、J 社の業務システムに対して、顧客情報、契約情報を格納したデータベースとのデータリンクを確保するのが主な業務となっている。要するに大した業務負担は発生していないことが確認された。逆にビジネス的には新規契約件数が増加の傾向にあり当面業務的には安定している事が言える。

7章 ヒアリングで検証された論点

1. 事故に関する日本企業と外資系企業との情報格差

『国家の危機と首相の決断』塩田[2012]によれば、3.11 発生直後の米国政府及び米国大使館においても福島原子力発電所の特に原子炉の状態に関する情報が不足していて苛立ちを覚えていたとの記述がある。更に在日米軍を通じて無人偵察機による独自の調査で原子炉の状態を掌握しその結果として、「ルース大使が在日アメリカ人に福島第一原発から 50 マイル（約 80 キロ）の圏外への退避勧告を行った」とある。

【「国家の危機と首相の決断」42Page より引用】

アメリカは日本政府のもたつきを見て焦燥に駆られた。ルース大使が在日アメリカ人に福島第一原発から 50 マイル（約 80 キロ）の圏外への避難勧告を行った。日本政府の避難指示は 20 キロ圏内だったので、実際は政府の発表よりも深刻な事態では、と疑った日本人も多かった。

～途中省略～

「米国は最初、四号機の爆発は、燃料プールで大規模な燃料棒の崩落が起きていることが原因ではないかと分析していた。もしそうならば、四号機で保管中だった使用済燃料から大量の放射性物質が放出されたに違いないと考えた。ワシントンの NRC は、その前提に基づいて 80 km という避難区域を設定したのである」

アメリカは 3 月 16 日の昼間、第一原発の上空に飛ばした無人偵察機「グローバルホーク」による観測などから、原子炉のメルtdownや 4 号機のプールの危機的な状態を独自に掌握した。

では実際の事情はどうであろうか、4 社の緊急対応責任者を兼任していた経営トップへのヒアリングでは、3.11 震災直後でも IP 電話により米国大使館とは連絡が取れていたとの事であるが、その様な勧告や指示は一切聞いておらず、「情報の収集中で詳細は不明」と言った内容しか確認していないとの事である。少なくとも日本国内で活動する米国に本社を置く民間企業での情報は、日本の国内企業のそれと差はなかったと判断できる。

率直な疑問として、どのような手段で連絡を取ったのであろうか。アメリカ人個人に対しては携帯電話と一般公衆回線による電話は輻輳により連絡が付きにくく、外資系企業では常識である IP 電話を使えば企業へは連絡可能である。しかしヒアリングでは 4 社とも、米国大使館よりそのような連絡は受け取っていないと主張している。

【Web 上の記事より引用：2011 年 3 月 17 日 米軍無人偵察機投入-きょうにも福島原発で】

米軍の無人偵察機グローバルホーク（AP=共同）

東日本大震災で、高い放射線が検出されている東京電力福島第 1 原発の原子炉建屋内部を撮影するため、米軍が 17 日にも無人偵察機グローバルホークを飛行させることが分かった。日本政府関係者が 16 日明らかにした。

無人機であるため乗員が被ばくする危険性がない。同機は高性能カメラと赤外線センサーを備えており、破損箇所など建屋内の状況が把握できれば対策づくりに役立つ。

日本政府が対応に手間取り有効な対策を打ち出せずにいるため、米軍は自衛隊が保有していない無人機の投入が必要と判断したとみられる。原発トラブルでの日米協力の本格化ともいえそうだ。

東日本大震災を受けオバマ米大統領は「いかなる必要な支援も提供する」と表明。米軍は航空機での物資輸送や、空母などによる被災者の捜索に当たってきた。原発トラブルでも米軍の放水車を提供している。

グローバルホークは約 1 万 8 千メートルの高高度を飛行し、約 560 キロ先まで見通す偵察能力を持つ。夜間や悪天候下でも目標の捕捉が可能。撮影画像は、ほぼ同時に地上の司令部で見ることができ、地上からの操作のほか事前のプログラム飛行もできる。今回は米領グアムのアンダーセン基地に配備している機体を使用する。

米無人機で内部撮影へ きょうにも福島原発で - 47NEWS (よんななニュース)

[\[http://www.47news.jp/CN/201103/CN2011031601001241.html\]](http://www.47news.jp/CN/201103/CN2011031601001241.html)

※ 2012 年 9 月 30 日引用

この点については以下の検討結果により、日米に情報格差はなかったと判断した。2011 年 3.11 震災直後、原子炉の状況調査の為に米軍が保有する無人偵察機グローバルホークを投入するとの内容である。ここで注目したいのは「東日本大震災で、高い放射線が検出されている東京電力福島第 1 原発の原子炉建屋内部を撮影するため、米軍が 17 日にも無人偵察機グローバルホークを飛行させることが分かった。日本政府関係者が 16 日明らかにした」とされている。記事の内容から判断して無人偵察機グローバルホークによる情報収集は米軍の独断ではなく日本政府との合意のもとであると推定される。したがって調査結果をアメリカ政府が独占したとは考えにくい状況である。明らかに日本政府、アメリカ政府共同レベルの情報を共有していたと考えられる。両国政府の情報が同レベルである以上、日本企業でも日本国内の外資系企業にあっても同レベルの情報であったと考えられる。同レベルの情報に関わらず、どのような対応の違いが生じたのかを調査して考察するのが本研究の目的でもある。

2. ワーストケースを想定しての対応

アンケート⁵⁵内容を調査するも、「想定外を無くす」の表現は随所に見られるも、「ワーストケースを想定」の項目は皆無である。同アンケートによれば「想定できた事象を想定外としない企業文化の変革、危機対応へのコストのかけ方、組織横断的なリスク対応については、5割を超える起業が不十分だったが、4割の企業が改善に向けた取り組みを始めた」とあり、ワーストケースを想定した対応は無かったといえる。

今回ヒアリングを実施した外資系企業4社での経営トップでもあり、今回の3.11震災では緊急対応責任者の役割を果たした方々の行動原則を考察した。福島原子力発電所の原子炉放射能漏れに関する情報は日本企業に提供される情報と同レベルであったと考えられる。にも関わらず敏速な対応をしている事が判明した。その行動原理は緊急対応責任者によるワーストケースを想定しての敏速な判断、行動であることが判明した。この章では顕著にワーストケース想定への対応が見られたH社とP社の対応を例に考察する。

2.1. H社の対応

2.1.1. 日本に関する基本知識の整理

1章3.11震災当日深夜のミーティングにおいてH社緊急対応責任者であり、H社経営トップであるT氏により、今後の対応の為に日本国土に関する概要が説明されている。

【ヒアリング H01：日本に関する基本知識の整理：H社T氏の説明】

—スタッフの前で、日本に関する基本知識を整理した

- 東西 3000Km
- 春夏秋冬の四季があり、季節変化により気流が変化する
- 日本海側は雪が多く、空気中の水分がなくなり、太平洋側には乾燥した空気が流れる。
- 東京は地理的に日本の中心部で首都機能を持っている、
- 西では、大阪、九州にわたり重工業地帯もある、
- 大阪には歴史的にもインフラ的にも首都機能の代替が可能だと考えられる。
- 他方、東側では気温も低く、西側よりも発展はしていない。
- たしか、天気は西から→東へと変化する、偏西風の影響！

—これらの説明に15分程を使った。

この説明は日本の概要に関して、予め部下に指示して調査させ文章にまとめた内容ではなくT氏の日本に関する基本知識を社員に説明している。『日本海側は雪が多く、空気中の水分がなくなり、太平洋側には乾燥した空気が流れる』の言葉にある内容は、明らかにフ

⁵⁵ 「公益社団法人経済同友会」が実施した、「クライシス・マネジメントに関するアンケート」結果（2012年4月19日に公開）

ェーン現象の事を説明している。偏西風の影響で地球自転の方向とは逆に、気象が西側から東側へと徐々に変化することまで知っている点である。それぞれは日本人従業員にとって既知のことかもしれないが、あの危機的状況の中で T 氏が 15 分を使い日本人社員にも解りやすく説明しているのは印象的である。説明は日本語により、ホワイトボードに簡単な日本地図と漢字ひらがな混じりのコメントを記載しながらの説明であったとの事である。このような全体を通したバックボーンの説明スキルは、日本人現場責任者も取り入れるべきである。

2.1.2. 即決による意志決定

T 氏は 3.11 震災での緊急対応責任者であるが、平時には H 社の CEO を兼任する CIO である。そのような立場から今後のビジネス展開まで含めた意志決定を行っている。日本を鳥瞰する様な基本知識を説明する 15 分の間に殆んど即決で決められた内容である。

【ヒアリング H02：意志決定の内容：H 社 T 氏の説明】

T：意志決定の内容

- －原子炉へのダメージは、そう簡単に修復できる性質のものではない
- －しかしながら、偏西風の影響ですぐには関東、関西、九州への放射能汚染に拡散はしないと考える
- －我々のビジネス拠点、K 地区＋6 か所は、全て震災の地区からは外れているので直接的なダメージは少ない
- －今後 2～3 年以内に東北地域、北海道へ拠点を設けてビジネス展開するプランがあるが中止する

- －原則はワーストケースを前提とする
 - －原子炉のダメージは高い確率でメルトダウンを起こす
 - －放射能汚染は拡大する
 - －東京にも放射能の影響がでる
 - －福島原子力発電所から離れた場所でも、長期的には人体に影響を受ける

内容を調査した限り原則はワーストケースの想定であることが解る。原子炉からの放射能漏れによる影響は、偏西風の影響から福島県から、関東地区、関西地区、九州へ拡散しないだろうとの予測を立てている。したがって現状の H 社のビジネスには深刻な影響はないだろうと予測している。ここで 15 分程の日本概要の説明中に、重要な意志決定がなされている、2～3 年以内に計画していた東北地域と北海道へのビジネス拠点の構築を中止している。これは H 社のビジネスモデルの変更であるが、このような重要な決定がミーティングで議論されることなく T 氏のいわば独断で決定されるのは H 社の特徴である。

2.1.3. 人員を東京から撤退する場合の備え

ここでもワーストケースを想定しての行動を取っている。全業務が停止した場合に備えて、業務を再開する為に必要となる業務データを、遠隔地に退避しなければならないとの判断である。関東地区の H 社別オフィスや晴海のバックアップセンターでは意味をなさないと考えている。短時間で遠隔地へ業務データを退避する退避先としては米国本社のディスクアレイにターゲットを絞っている。

【ヒアリング H03：東京退避の備え：守るべきは業務データ：H 社 T 氏の説明】

Q：その後の展開は

- ー最悪一時的にせよ日本でのビジネスの全面停止を想定しました。
- ーインフラをそのままに、人員を東京から退避した場合、将来的に契約ユーザに対する責任を果たす必要があります。
- ー2004 年より以前には、基幹システムはアメリカ本社にあり、日本本社のデータは夜 FTP により転送してデータリンクを行っていました。
- ーそれを米国本社からの独立を実現するために、完全に独立したシステムに再構築して米国本社のシステムとは切り離しての運用をしていました。
- ー要するに、簡単には業務を再開するのに必要なデータを、海外（米国本社）に退避できない構造になっています。
- ーS 地区にはバックアップセンターがありますが、同じ関東、しかも東京都内ですので意味がありません。
- ー限られた時間と限られた HR で、米国本社のディスクアレイへ情報を退避しなければなりません。
- ーその為に必要なマニュアルやスクリプトが準備されていないことがわかりました。
- ＊）これは、旧リスク管理マネージャの責任です。

ここでも業務再開に向けての最重要要素への考え方が解る。「データを守る」との発想がある。建物やオフィスは再建できる。IT インフラは再構築可能、人員でさえ新規募集やヘッドハンティングで採用可能である。業務データが確保されていればビジネスの再開は可能である。との考えかたが反映されている対応である。

ところが米国本社のディスクアレイへのデータ転送に関するマニュアルやスクリプトが準備されていないことが判明する。T 氏は旧リスク管理マネージャの職務怠慢と判断しているが、すでに他の理由で T 氏により解雇⁵⁶されている。

⁵⁶当時のリスク管理マネージャは緊急時対応体制構築の不備を指摘されて T 氏により解雇されている。

3.11 震災での対応自体の不備ではなく、彼のプランにより IT 施設、コールセンター及び、ビジネス拠点のバックアップセンターを晴海に構築した。自然災害、放射能汚染により関東一円でのビジネスが不可能となった場合のバックアップセンターは関東以外に構築するべきで、晴海への構築は不適切との T 氏の判断により解雇されている。

2.2. P社のワーストケースでの対応原則

2.2.1. 緊急時対応担当者の住居

P社での緊急時即応体制は24Fに主な管理部門や意志決定部門を集中させた上で、緊急対応の拠点となるパニックセンターを同じ24Fに配備しているだけではない。平時も含めた緊急時に意志決定を行うべき定められた社員の住居は会社が提供している。基本は大通りに面したマンションで災害時にも道路が寸断される可能性が低い場所が選ばれている。職場からの距離も徒歩で15～20分以内で通勤可能な場所が選定されている。このような徹底ぶりがある初めて緊急時の即応体制は構築可能となると言えよう。

【ヒアリング P06：意志決定者の住居は：P社O氏説明】

Q：ところで御社の通常の意志決定と業務の運用にあたられている3～5人は、会社が確保した住まいに家族と共に生活しているそうですね！

O：我々は交代で家族の安全確認と自宅の状態の確認に一時帰宅しました。職場から徒歩で20分程度なんですよ！、そういえば貴方は御存知でしたね。

T：私が最後に一時帰宅しました。約1H程で再び出社した時点で震災後6Hが経過していました。

2.2.2. 震災直後・1時間後の意志決定内容

情報が不足している状況で、業務継続の停止、帰宅指示、休み明けの出社に関する指示以外にも放射能汚染が顕在化した場合のワーストケース前提の判断も下しているのが理解される。

【ヒアリング P13：震災後1時間後の意志決定内容は：P社T氏説明】

Q：この時点の意志決定した事は

T：業務継続は不可能

ー全社員の帰宅を許可する事

ー次回の出社は状況を確認してからで良い（無理に出社を試みての怪我や、死亡した場合の被害が懸念される）

ー不確定要素

ー地震の規模と被害範囲がはっきりしない ー津波の被害も不明

ー原子力発電所の被害状況が不明

ーこの時点で、被害範囲不確定での放射能汚染の可能性を重視

ーIP電話と専用線が無傷の為、最悪意志決定をシンガポール・オフィスに任せる

ーコールセンター業務を一時的に訓練中のインド、ムンバイに切り替える

ーN市工場では、製造を一時停止、設備の安全性を確認する。

ーただし出荷体制の維持に全力を上げる

ーしたがってY市拠点の機能維持に全力を上げる

2.2.3. ワーストケース想定への対応

すでにこの時点で、P 社本社機能がある関東地区への放射能汚染による本社機能の喪失に配慮していることが解る。最悪の場合 P 社としての意志決定をシンガポール・オフィスで行う準備を指示している。さらにコールセンター等、日本国外ですぐに代替可能な業務を国外への切り替えを決定している。可能性のある時点で、実施可能な対策を意志決定し直ちに実施している様子が解る。

コールセンターのインド国内のムンバイへの切り替えは、1H 程で完了したものの、特に問い合わせは入らなかったとの事である。当然、一般ユーザは「0120」を利用しており、輻輳の影響で問い合わせは不可能状態であった筈である。他方薬剤の受注業務に関しては、大口ユーザからは、FAX も使うものの、大部分の客先からは Web ベースの専用端末からの受注となり、インターネット回線が生きている状況であるので、受注の可能性はあったものの現実には緊急の注文は無かったとの事である。

P 社のような製薬企業においては、多くの企業で業務が停止している場合にも、病院等からの緊急発注を受理する体制を維持することは社会的に必要なことである。

2.2.4. 原子炉に関する認識

3.15（火）でのミーティング内容である、この時点での P 社緊急対応責任者の原子炉に関する認識である。

【ヒアリング P30：原子炉に関する認識：P 社 O 氏説明】

O: 原子炉はひどい状況です。

ー我々の認識している状況では、地震で被害を受け

ー津波により、関連施設毎、完全に破壊され、洗い流された状況で

ー全電源喪失状況

ー原子炉の圧力容器自体が格納されている建物も被害を受けて建物も爆発し炎上した

ー原子炉の緊急対応に電力会社のチームではなく、

消防署や自衛隊のチームが対応している事自体異常

ー原子炉はすでにメルトダウンを起こしているし、放射能漏れも起きていると考えています。

ーしたがって放射能汚染は、現状よりもっとひどい事になりそうです。

ー我々企業としては、福島県の汚染地域とか、避難地域の拡大には注目していません。

ー関東地区への放射能汚染の状況の掌握のみです。

ここで全電源喪失とのキーワードが主張されている。同時に政府により様々な対応策がとられている様子がマスコミ等で報道されているが大変疑問に感じることがある。『原子炉の緊急対応に電力会社のチームではなく、消防署や自衛隊のチームが対応している事自体

異常』の言葉である。本来の所有者であり、管理責任者であるべき東電の対応が極めておかしく疑問を感じる点である。基本的には現状認識、情報公開、放水等の緊急対応は、消防署や自衛隊のチームではなく当事者である東電のチームが行うべき事である。福島原発の施設自体が壊滅しているのであれば、東電の他地区から応援の機材、人員を派遣して東電幹部が陣頭指揮を取るべき事態である。何も外国人だけでなく我々日本人の共通認識としても東電の対応は責任放棄と言われても当然の姿だと考える。

2.3. 日本企業にもワーストケース前提の対応は可能か

今回ヒアリング対象のP社のようなワーストケース対応は日本企業でも可能かとの彼らの考えを調査した。

【ヒアリング P45：ワーストケース想定への対応は日本企業でも可能か：P社H氏説明】

Q：今回の御社での対応のようにワーストケースを想定とした対応は、日本人でも可能だとお考えですか。

－事前の情報提供と教育を行った場合ですが。

H：ここは日本支社で、我々の大部分は日本人ですが、何とか対応しました。

－要は経験があり、

－危機意識の教育を受けており、

－危機管理意識の強化

－これらの条件を満たせるような意識改革を行えば対応可能だと思います。

P社での3.11震災での緊急対応の責任者は全員が日本人であった。それにも拘わらずワーストケースを前提として緊急対応を行っている。更に今後の企業存続計画の再構築も今後起こりうる4大地震⁵⁷と現在稼働中の原子炉の全電源喪失の同時発生というワーストケースを想定しての、社員と家族まで含めた安全の確保と、企業存続計画の再構築を計画している。

一つの可能性としては常にハイリスクな状況下での活動を要求される軍隊経験の有無があげられるが、決定的要員にはならないと考えられる、何故ならば現在アメリカでは制度としての徴兵制は存在するものの、現実の運用としては100%志願兵で運用されており、ビジネスの決定権を持つ者が全員軍隊経験を持っているとの根拠はなく直接の関連性は薄いと考えられる。

結論としては社員や企業の国籍ではなく企業ポリシーとしての対応の姿勢であろう。現在の日本企業に欠落している、経験者の採用、教育の充実を通しての経営トップを含めた

⁵⁷ 今後予測されている4大地震、連鎖反応的に複数同時に起こる可能性あり。

－南海地震
－東南海地震
－東海地震
－東京直下型地震

危機管理意識の向上により 3.11 震災を経験して危機管理意識が向上している現在においては日本企業であってもワーストケースを想定した対応は可能であるとする。

3. 情報の鮮度に関する考察

今回 3.11 震災での緊急対応の状況をヒアリングするに当たり、ヒアリング対象企業 4 社での本来は外部に公表されるとビジネスの根幹を失うことが確実な情報まで含めて提供いただいた。その為の配慮として「in camera 審査」方式に対応して企業名とヒアリング対象者の経営トップの方々の指名を伏せての論文作成となった。

組織内部で情報は、その重要度にしながらセキュリティレベル⁵⁸に分類され、それに見合った慎重さで管理され外資系企業においては特に厳格に管理される。しかしながらその慎重さにも有効期限はあると考えるべきだ、仮に現状トップシークレットに分類される情報であっても、一定の時間が経過すれば公開しても特に支障のない内容もある筈である。その様な問題をここでは「情報の鮮度」と表現した。

3.1. 秘密情報の有効期間

企業内の機密情報に関しても「情報の鮮度」の考え方は現実的対応となりうる筈である。本来「鮮度」なる表現は「生鮮食品」に対して品質を表す表現である。したがって同様な「生鮮食品」に対する表現である「賞味期限」に当たる概念として「秘密情報の有効期限」が考えられる。この点に関しては外資系 H 社の経営トップである T 氏にヒアリングした。

【ヒアリング H05：機密情報の有効期限は：H 社 T 氏の説明】

Q：さっそくですが、最初の質問です。

ー秘密情報の有効期限についてどう考えますか？

T：日本人から、その質問を受けたのは初めてです。

ー情報とは人間の活動により発生し、公開、秘密の区別も人間の社会活動の都合により変化します。

ーつまりは、**時間によりセキュリティレベルは変化するものと考えます。**

ーあなたと企業存続計画作成時に議論した内容ですね。

ー具体的には、**トップシークレットの内容でも 10 年で、セキュリティレベルを見直し、下げるのが原則です。**

ーアメリカ系の会社、組織、政府機関では常識の概念で、当社でも 10 年が基本原則です。

ここで 10 年という目安が示されている、現状では外部に公開されると困ると判断される情報であっても 10 年経過すれば、その情報の持つ意味合いが変化する事を反映した対応であろう。

⁵⁸今回ヒアリング対象企業ではセキュリティレベルは 5 段階で管理している。

① トップシークレット

② シークレット

③ コンフィデンシャル

④ インターナルユースオンリ

⑤ ジェネラルレベル

本来ならばトップシークレット又はシークレット扱いの情報も提供いただけた。

3.2. 有効期限経過後には全て公開なのか

それでは現在トップシークレットの扱いの情報であっても 10 年が経過すれば全ての情報のセキュリティーレベルをジェネラルレベルへ落として一般に公開するのであるのか。

【ヒアリング H06：有効期限経過後の情報の扱いは：H 社 T 氏の説明】

Q：では、3.11 に発生した内部の対応も 10 年後にはすべて一般に公開される予定？

T：そうではありません。

ーセキュリティーレベルを下げるのであって、全ての情報をジェネラルレベルに下げるわけではありません。

ートップシークレット、シークレットレベルを、インターナルユースオンリに変更するのが当社の原則です。

ー要するに、社内の一定以上のタイトルを持った人間は内容にアクセスできるわけです。

ー今回の 3.11 の対応も、社内のリスク管理部門の分析が社内資料として公開されることになりましょう。

有効期限経過後の情報の取り扱いにおいても、原則 10 年を経過した時点でトップシークレットの内容であっても、インターナルユースオンリに変更するとの対応だ。無条件なおかつ積極的に公開されるのではなく、社内で一定以上のタイトルを持った人間は情報にアクセスして資料が閲覧可能となる扱いである。

仮に一定時間が経過してセキュリティーレベルが下げられた情報であっても、必要な権限を持った内部の者が、調べたい情報を特定して積極的に閲覧する行為を行えば閲覧可能との扱いになる点に注意すべきである。

日本企業や政府機関においても情報の保護は重要であるが、ただ闇雲に「部外秘」や「極秘」として、あらゆる情報を厳重に保管しているだけではなく、一定時間が経過後には情報の持つ価値の変化を見極めて一定の条件を満たした希望者には閲覧を許可する方向へ進むべきである。

4. マニュアルに関して

アンケートによれば、日本企業での「災害対策マニュアルは有効に活用できましたか」の問いに対しての回答。

- ・ 有効に活用できた 49%
- ・ あまり役に立たなかった 40%
- ・ 用意していなかった 11%

となっており、更に改善中の企業もある。

では外資系でのマニュアルの整備状況はどうであろうか。ヒアリングによれば意外にも殆んど用意されていないのが現実である。その代わりとして連絡通信手段の整備や、物資の確保、備蓄作業を通じて組織単位で緊急対応の意識の向上がみられる。

【事例：A 社の場合】

A 社での 3.11 震災直後の事例である。IP 電話を採用するのは外資系企業では常識となっており、多くの外資系企業では IP 電話により、相手も IP 電話を使用している場合には通話が確保されていた。A 社においても擬似専用線により IP 電話を使用していた。にもかかわらず拠点間の連絡が IP 電話でも不通となる現象が発生した。対応は早く、拠点間を接続する擬似専用線サービスであるフレームリレーの制御機器をリセットすることは直ぐに現場担当者が思いついての対応だった。このような緊急時を想定しての機器トラブルは非常に多岐にわたる為、全てをマニュアル化する事は不可能であり、その場に居合わせた IT 要員の判断で対応している。

この様に外資系企業での緊急時対応にはマニュアルは重視されていない。マニュアルを読む為の時間を使うのであれば、その時間を活用して、必要な意志決定を行うのに振り向けるのが当然との思想である。

マニュアルに関する考察として、日本人はマニュアルとルール作りを好むが、外資系の労働者では、明らかに緊急時における業務遂行、更には自分、家族、が生き延びる為にいかに行動するか意志決定が重視されている事が判明した。日本企業においても今一度、マニュアルの緊急対応時の有り方について再考する必要がある。

5. 「データを守る」という発想

ヒアリングにより、業務再開に向けての最重要要素への考え方が判明した。「データを守る」という発想だ。建物やオフィスは再建できる。IT インフラは再構築可能、人員でさえ新規募集や、特別なスキルが必要な要員はヘッドハンティングで採用可能である。しかしながら業務データが失われれば、業務の再開は事実上不可能となる。

これらは外資系企業の経営トップの共通した考え方である。彼らの名誉の為に記載すれば彼らは非情な人間なのではなく、論理的に現実的な対応をする人間なのである。誤解のないようにお願いする。この事をそのまま日本企業に適用するのは難しいと考えるが、データ確保の重要性を再認識することは必要であろう。

各社に共通した動きとして 3.11 震災当日、安否確認、被害状況確認、社員への帰宅指示等の緊急対応を終え一息ついた直後、外資系企業ならではの対応を取っている。

直面した緊急対応にメドを付けて安心するのではなく、『今後連鎖反応で地震が関東地区まで拡大した場合の対応でやれることを考えると、全データのフルバックアップを取りました』とは、A 社 A 氏の言葉である。他社もほぼ同一の判断をしている。以下では 4 社について細部を説明する。

5.1. H 社の対応

3.11 震災発生の当日にフルバックアップを直接米国本社へ送る意志決定をしている。業務を再開する為に必要となる業務データを、遠隔地に退避しなければならないとの判断している。予め構築しておいたバックアップ可能な施設では不十分との判断である。

- ・ S 地区の H 社別オフィス（不十分）
- ・ 晴海のバックアップセンター（不十分）
- ・ 遠隔地への業務データ退避先として米国本社のディスクアレイが適当（ターゲット）

3.11 震災当日、安否確認等の一連の対応にメドを付けた後、関東地区から遠く離れていてバックアップ体制が取れる場所として米国本社のディスクアレイへ手動操作によりツールと専用線を使ってバックアップを確保している。

3.11 震災発生当日の深夜、緊急対応スタッフが仮眠を取る前のミーティングで重要事項が決定されている。もし H 社 K 地区のオフィスを放棄する事態となった場合、顧客データを管理する業務システムに連携したデータベースに対して「truncate」コマンド⁵⁹を実行するとの、内容である。

データを守るとは何も施設破壊に対するバックアップだけではない。オフィスを放棄した場合のデータセンタからの業務データ流出阻止への対応も含まれる。一旦「truncate」

⁵⁹ 「truncate」コマンドとはデータベースを直接操作する SQL(データベース操作コマンド)の一つである。業務用アプリケーションや業務用データの保守機能を介することなく直接データベースに入力され実行される。「truncate」コマンド入力後数秒で対象のデータベースの内容が削除され以後修復は不可能となる。

コマンドを実行すると、膨大なデータ件数を持つデータベースであっても、ほぼ一瞬でデータベース上の全データが削除され、データベースの保守機能を使った削除データの復旧も不可能となってしまう。一旦 K 地区オフィスを放棄した後に、被害状況が少なく、再び K 地区オフィスの機能を回復しようとしても、アメリカ本社のディスクアレイへ退避した全業務データから顧客データを復旧させる必要がある。この作業は複雑な手順が必要であり簡単にはいかないばかりか、元の状態で復旧できなくなる可能性もあり、極めてリスクの高い作業となる。

これらのリスクを許容してまで、顧客データの流出阻止の為の措置を取ろうとしている。正に「データを守る」との信念を感じる措置であり日本企業においても検討に値する措置である。

5.2. P 社の対応

3. 11 震災発生後 4 時間経過で状況掌握と必要な指示を出し終わり、業務は完全に止まっていた。その後社員も帰宅させた後に『各システムのフルバック⁶⁰を取り始めました』の言葉にあるようにフルバックアップを開始している、全データのバックアップに 6 時間をかけた後に、バックアップ内容を FTP 転送にて下記 3 ヶ所へ退避させる措置を取っている。

【バックアップの保管場所】

- ・ S 地区本社
- ・ O 地区の研修センター（パニックセンター機能と予備インフラが設置されている）
- ・ 更にシンガポール・オフィス

複数個所へのデータ退避は珍しい事ではないが、シンガポールのような海外へもデータを退避している点に注目したい、最悪の場合、日本国内の拠点での業務がすべて停止する可能性を想定しての行動である。P 社においても業務データの確保を最優先としている事実が解る。

5.3. S 社の対応

S 社では特に臨時のフルバックアップは取られていない。S 社でのビジネスモデルはオフショア開発であり、開発に必要なドキュメント、技術情報、開発作業中の中間成果物は発注先で常駐している企業のインフラに格納されている。更に日本側 S 社の情報はオフショア開発拠点のインド本社のサーバの中に格納されている。したがって特に臨時のバックアップは必要とはみなされなかった。

⁶⁰ フルバックアップ：データベースやその他の形式の業務データの全てのコピーを取るやりかた、データ喪失時の復元失敗のリスクを小さくできるが時間がかかり、コンピュータの処理能力を消費する為、他の処理が遅くなる。対して差分バックアップは前回バックアップから変更のある部分のみコピーを取る形式で、処理時間は少なく済むが、データ喪失時の復元のプロセスが複雑になる。

5.4. A 社の対応

緊急対応に必要な要員も確保できて一息つけた 2 日目、本来なら今回の震災での受けたダメージに対して今後の復旧対応に全力を挙げるべきところ、外資系企業ならではの対応を取っている。

直面した緊急対応にメドを付けて安心するのではなく、『今後連鎖反応で地震が関東地区まで拡大した場合の対応でやれることを考えると、全データのフルバックアップ を取りました』とは【A 社 A 氏】の説明である。

ここで問題点も確認される。災害時でのフルバックアップ実施の問題点である。フルバックアップは時間とコンピュータの処理能力に負担がかかるものの、データの確保には極めて有効な方法であることは周知の事実である。しかしながら必要な時間の確保から通常は年数回の実施に限定されることが多い。今回は臨時にフルバックアップを実施した訳であるが、問題は緊急対応時しかも特別に IT 要員を増員することなく限られた要員で実施したことが注目される。当然他の作業、特にネットワークセキュリティの状況監視と対応に手が回らなくなる筈で、最悪不正侵入や外部からの技術的な手段を使つての Web サービスのダウンのリスクが発生することが懸念される。

この点に関しても【A 社 A 氏】の説明によれば『割り切りました』の言葉が示す通り、ネットワークセキュリティの確保が手薄になる事を承知してまで実施したフルデータバック、そこまでのリスクを許容してまで実施するのは正に業務データは死守すべき対象との決意を感じる。

8章 自主的海外退避という現象

企業内での従業員の自主退避の問題は、参照しているアンケートでは項目すら上がっていないことから、外資系企業特有の現象だと思われる。しかし今後増加が予測される、外国人労働者との共生を図る意味から、必要な項目だと考え取り上げた。

1. 現象と問題点

4社共同タイミングで、すなわち、3月14日（月）、3.11震災発生より4日目の業務再開日に、社員の自主的海外退避の事実を認識している。4社共其々独自の手段で社員の安否確認は完了しており、業務再開日に外国人社員に限って出社してこない者がおり、自宅へ連絡するも家族とも連絡が取れないことで、自主退避と予想している。更に2～3日後、本人達から様々な方法で自主退避した旨連絡が入ったことから、自主退避と断定している。

1.1. 4社共通した判断

事態の認識と会社としての判断は、4社とも以下のようにほぼ共通である。

- ・ 放射能汚染の可能性のある地域から退避すること自体は妥当で理解できる。
- ・ 会社として退避が必要との判断はしていない。
- ・ 自主退避を行い出社しないのは業務放棄であり雇用契約違反である。
- ・ 従って雇用契約上は解雇⁶¹の対象となる。

1.2. 自主退避への対応

各社の対応は、以下のとおりである。

- ・ 「休暇扱い」との現実的対応をしている。
- ・ 発生した費用は完全に自己負担。
- ・ 帰国後の職場復帰を認める。

外国国籍社員の海外への自主退避に関しての最大の懸念事項は『外国人が勝手に業務放棄して帰国（避難）したのに自分達だけが危険な状況で頑張らなければならないと不満を持つ』ことが懸念されるとの、S社R氏の言葉にあるとおり、人数的には圧倒的多数を占める日本人社員の感情であろう。

⁶¹ <日本企業と外資系企業本社採用者との解雇権>

・ 平成16年労働基準法の改正がなされた。

「解雇権の濫用」を防ぐため「解雇ルール」が平成16年の「労働基準法」の改正で規定された。

「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして無効とする」（労働基準法第18条の2）

・ 「労働契約法」制定までは、労働基準法第18条の2で解雇権の濫用は規制されていた。平成19年の改正により労働基準法第18条の2は削除され、解雇権の濫用は「労働契約法」第16条により規定されることになった。

「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」（労働契約法第16条）

とあり、仮に外資系企業であっても容易に社員を解雇できない筈である。

しかし、今回自主退避した外国人は4社の本社採用であり、雇用契約はそれぞれ4社が所属する本国で結ばれている。日本へは長期出張又は転勤扱いであり、4社では経営トップの判断で即解雇可能と考えている。

1.3. 今後の対応

各社とも「海外退避を個人の判断で行ってよい」との判断をしている。この場合社員の国籍の違いによる不公平感への配慮から、日本国籍の社員にも同一の対応を決めている。当然のことながら発生する費用も会社負担となる。各社共、社員の圧倒的多数を占めるのは日本人であることから、退避先は日本国内となることが想定され、連絡方法の準備、移動方法の手配のサポート等、新たな対応体制の構築が必要となる筈である。

1.4. 国際線閉鎖時の海外への合法的な脱出経路

空港の国際線が閉鎖されている時点で、家族を同伴しての合法的な海外への自主退避手段については、興味深い情報であったので取り上げる。

関東からの海外退避に、必ずしも成田空港や羽田空港から、国際線を利用する必要はないとの事である。確かに九州からは福岡県門司港、福岡県福岡市、長崎県長崎港等複数の場所から観光目的の直行便フェリーが利用可能である。彼らは家族を連れ、車や JR を使って九州に移動した後、フェリーで韓国へ出国した後、空路でシンガポールへ移動し、それぞれの母国へ一時帰国を果たしている。この径路は、日本企業においても海外退避計画の立案が必要な場合にも重要な示唆となろう。

2. H 社の場合

H 社緊急対応責任者が社員本人と、その家族を同伴しての海外への自主的退避を確認した経緯と対応を考察する。

又 H 社でのヒアリングにより国際線空港が閉鎖された状況での合法的な海外退避がどのように行われたかも明らかにされた。

2.1. 日本国籍社員と外国国籍社員との行動の違い

この時点で初めて日本国籍の社員と、外国国籍の社員との間に行動の違いが表れている。

H 社での外国国籍社員の稼働状況についての説明である。説明にあるのは 3. 16 (水) の状況で H 社外国国籍社員 87 名の内、77 名の稼働状況が確認できたとの事であるが、30 名程の社員との連絡が取れなくなった事を確認している。この時点で H 社としての判断は「家族を連れての海外への自主退避」が行われたと判断している。他方、日本国籍社員は本来の出勤予定者の内 2 名を除いての出勤を確認しており、その 2 名も本人からの連絡により風邪による休みと判断している。外資系企業では勤務状況に関しても自己管理の考え方が重要視されるので、仕事を休む場合の理由に関しても予めの申告か、病欠の場合も連絡で十分と考えられ診断書の提出の様なきめ細かい管理の習慣はなく、したがって休みを取る事自体には関心は薄い。

2.2. 外国国籍社員の自主退避のインパクト

外国国籍社員の「家族を連れての海外への自主退避」が確認された以上、緊急に H 社としてインパクトを検討する必要が発生した。

ここでは H 社としての判断の前提条件が整理され、説明されている。放射能汚染の可能性のある地域から退避すること自体は妥当であるものの、H 社として退避が必要との判断はしていない。同様の環境、リスクを抱えながらも日本国籍社員を中心に、他の外国国籍社員も業務を継続していることから、自主退避を行い出社しないのは業務放棄となり、したがって雇用契約違反だと判断している。

他方、黙々と仕事を続けている日本国籍社員や、自主退避していない外国国籍社員へ自主退避の行動が波及しないかとの懸念も示されているものの、人数構成的には圧倒的多数を占める日本国籍社員は冷静な目で見ていた様子も説明されている。ここで整理した現状認識に基づいて H 社としての対応を検討する事になる。

2.3. 自主退避社員との連絡

H 社からみて 3. 11 震災から数日経過後から出社せずに、本人・家族への連絡も取れなくなったものの、其々の方が個別に H 社への連絡を行っている。

自主退避社員から連絡を取っている。内容的には自分を含めた家族の安全のための自主退避を行った事を連絡してきており、30 名程が別々の行動であったので H 社への連絡も其々の事情により 1 週間程の開きがみられる。自主退避者の一致した考え方として当然の行動と取ったという感覚である。したがって当面の安全が確認された後には、仕事と住居等の生活基盤がある日本に再び入国して、元の宿場への復帰を希望している。

2.4. 自主的退避者への対応

自主的退避者との連絡も付いて、全員が職場への復帰を希望している事が確認された事により H 社としての対応を決定するタイミングとなった。決定内容を調査すると。

「休暇扱い」との現実的対応をしている。全社員数が 600 名程の H 社での自主退避者が 30 名程で 5%に過ぎず、仮に全員解雇してしまっても要員の稼働計画的には問題とはならない筈である。しかしながら IT 部門では少人数であっても、ここ数年で新規構築された H 社基幹システムの詳細と、運用を知り尽くした社員も含まれる為、安易に解雇できない事情もあつての判断である。

2.5. 自主退避者との連絡手段

H 社と自主退避者との連絡は確保されていたとの事であるが、具体的な手段について調査した。

連絡は確保されているとは通常、双方からの呼び出しでコミュニケーションが開始できる状態を指す。しかし宿泊先ホテルからの電話を使用しての連絡者には、H 社からの連絡も

可能である。他方 E-Mail、スカイプの様なインターネットを使用した通信の場合、自主退避者からの連絡があって初めてコミュニケーションが可能となり、必要な情報を伝えることが可能な状況であったことが解る。海外への緊急時の移動に際してノート PC へのインターネット接続を利用した IP 電話の活用等、双方向の通信の確保が今後の課題であろう。

2.6. 帰国のタイムリミット

職場への復帰を認めた以上、作業現場での稼働計画に組み込む必要がある。その為にも自主退避者其々の職場への復帰タイミングを知る意味で帰国タイミングを考慮する必要がある。帰国タイミングの設定に関する内容を調査した。

ここでも現実的な判断を下している、自主退避中は有給休暇扱いを認めるが、有給休暇での補てんが出来ない日数に関しては給与が支払われない。したがって無為に帰国を急がせる指示を出さなくとも、早急に帰国し職場へ復帰するだろう、との予測の元での判断である。

2.7. 帰国と職場復帰の様子

自主退避者に関する H 社としての対応も決まり、H 社内に内容が通達されている。その後順次帰国を果たし職場復帰を果たしていく様子を調査した。

自主退避者への対応概要は、作業を続けている他の社員にもイントラネット経由で通知している。音声による通知との事で、Web 文字コンテンツによる通知ではなかった訳だが、別段文字情報で長期間情報を公開し続けるのを避ける為ではなく、決定内容を通知するには音声データの登録の方が早かったのが理由による。

2 週間程で 30 名全員が、再び日本への再入国を果たし職場へ復帰しているが、仕事を続けている主に日本国籍社員とのトラブルは発生していない。

2.8. 今後の自主退避者への対応原則

今後も自然災害と、それに付随しての大規模事故を原因とする同じような事態が発生する場合も想定される。その時の為の対応原則を調査した。

会社の指示もなく、家族を引き連れて海外退避した場合の対応に関して、ポイントとしては 2 点である。先ず退避せずに働いている人たちに対して不公平となり、それらの人たちからのクレームの対象となる。今一つは、仮に会社の判断で退避する場合は業務の停止を意味し、社員のみでなくビジネス機能をも含めた退避となり発生する費用は莫大となることの 2 点である。

今後自然災害や、それに付随しての事故で自主的な退避が行われた場合の、退避者への対応の基本姿勢が示されている。基本的に自主退避は業務放棄と見なされ、雇用契約の違反である。従ってリストラの対象となりうる。しかしながら「人道」をキーワードとした反論を受けた場合、企業イメージを損なうことが懸念される。

根本的な対応として、「海外退避を個人の判断で行ってよい」との判断をしている。この場合社員の国籍の違いによる不公平感への配慮から日本国籍の社員にも同一の対応を決めている。会社として認めている以上もはや自主退避との表現は不適切であろう。当然のことながら発生する費用も会社側負担となる。その場合の退避先はH社社員の圧倒的多数を占めるのは日本人であることから、退避先は日本国内となることが想定され、連絡方法の準備、移動方法の手配のサポート等、新たな対応体制の構築が必要となる筈である。

3. P 社の場合

P 社緊急対応責任者が、社員が本人と家族を同伴しての海外への自主的退避を確認した経緯と対応を考察する。又 P 社ヒアリングにより国際線空港が閉鎖された状況での合法的な海外退避がどのように行われたかも明らかにされた。

3.1. 社員と家族の海外退避

3 月 14 日（月）、3. 11 震災発生より 4 日目の業務再開日に社員の自主的海外退避の事実を認識している。

全外国国籍の社員数が 68 名程で、半数とはいっても 34 名程の行動である。帰国理由は『電話で一時的に放射能汚染を避けるために家族と共に日本を脱出すると連絡してきました』の言葉にある通り、危険地区を避けて自分と家族を退避させるのは人間としての当然の行動であり、ルール違反とは考えていないことが解る。だからこそ職場へ堂々と報告しており、業務放棄ではなく、あくまで自主的な海外退避だと主張している訳である。

3.2. P 社としての対応

海外への自主的退避には色々と検討すべき問題が含まれている。日本の職場で働く限り、黙々と業務を続ける日本人社員との感情的な問題へも配慮する必要があるだろう。

外国国籍社員の海外への自主退避に関しての最大の懸念事項は『外国人が勝手に業務放棄して帰国（避難）したのに自分達だけが、危険な状況で頑張らなければならないと不満を持つことが懸念される』の言葉にあるとおり、人数的には圧倒的多数を占める日本人社員の感情であろう。同時に日本人の感情としての予想では、「外国人だから仕方がない」との見方をすると予測もあり、あまり心配する必要はないと結論している。

ここまで決まればあとは付随した問題の対応となる。今後も外国人の自主退避希望者がでても反対はしないが、業務命令で海外退避を指示はしない。退避中は有給休暇又は欠勤扱いで、発生した費用は完全に自己負担。帰国後の職場復帰を認める。等々の決定がなされている。

3.3. 国際線閉鎖時の海外への脱出経路

空港での国際線が閉鎖されている時点での家族を同伴しての海外への自主退避はどのような経路を使って行われたのかを調査してみた。

関東からの海外退避に必ずしも成田空港や羽田空港から、国際線を利用する必要はないとの事である。確かに九州からは福岡県門司港、福岡県福岡市、長崎県長崎港等複数の場所より観光での直行便フェリーが利用可能である。彼らは家族を連れ車や JR を使って九州に移動した後、フェリーで韓国へ出国した後、空路でシンガポールへ移動し、それぞれの母国へ一時帰国を果たしている。この経路も海外退避計画の立案が必要な場合にも重要な示唆となろう。

3.4. 自主退避社員のその後

3 月 14 日（月）までに申し出のあった海外への自主退避は 34 名で、それ以降の申し入れは確認されていないとの事、P 社ではこの時点で事態は落ち着いたと判断している。

其々が独自の判断で放射能汚染が懸念される危険地域からの家族を連れての脱出を敢行したことになる。見方を変えて P 社側から見れば「外国人労働者の自主的海外退避」という表現となる。

彼ら 34 名と、その家族の行動を調査すると、主に経済的な理由によりシンガポール空港周辺の宿泊施設にとどまっていることが判明している。事情を考慮すると急な対応であった為に必要な資金を準備する時間もなく、更には業務命令による退避ではない為に費用も自己負担との判断が伝えられておりこれ以上の行動に移れなかった事情がある。お互いに連絡を取り合っただけの海外への自主退避ではなかったにも関わらず全員がシンガポールで集合の形となったのには P 社の事情が考えられる。

今回対象としているのは P 社日本法人である。東南アジア地区での P 社関連企業で P 社の ID カードを提示するか口頭で自分の ID 情報を告げれば、社員用のサービスが受けられるのはシンガポール・オフィスであることは P 社社員での周知の事実である。まずはシンガポールへ退避して P 社日本法人本社と、自主退避した他の社員との情報交換が目的であったと考えられる。事実 34 名はシンガポール・オフィスを通じての連絡を確保し、日本国内の治安の状況や 3.11 震災での東京都内の復旧状況の情報を受け取り帰国の意志を固めている。

この事は今後海外展開を予定している我が国企業の緊急対応計画にも示唆となるであろう。単に脱出経路を確保するのみでは不十分であり、危険地域から脱出した後の集合場所と情報交換、生活支援を行う拠点の構築が必要と考えられる。

3.5. 自主退避者への支援内容

P 社日本法人が、P 社シンガポール・オフィスを通じて自主退避社員を支援している。

自主退避した社員にはP社としては不介入との判断であるが、現実にはシンガポール・オフィスを通じての支援を行っている。まずは個別に退避した自主退避者同士の連絡の中継、P社日本本社との連絡、宿泊施設の手配、帰国の為のチケットの手配、資金の貸付等が主な内容である。要するに家族と共に帰国して業務に復帰するのに必要な支援となっている。

3.6. 自主退避者の帰国と業務復帰の様子

P社は外資系企業であるが、P社企業ポリシーに従い現地法人は現地人の採用が優先されており、その結果大部分が日本人によって構成されている。そのような環境で自主退避者が帰国して職場復帰した場合の想定しうる葛藤として、日本人社員からは「勝手に職場放棄したとの批判」が噴出し、一方外国人社員からは「自分と生命を守る為の脱出であるので、費用は会社で負担すべき」との主張が出されて対立する事態が懸念された。現実的にはそのような事態は報告されておらず、日本人が数的に優勢を占める職場でもあり極めて冷静な対応であったことが解る。

3.7. 今後の海外退避への対応

今回は関東地区への深刻な放射能汚染は発生していない。しかし今後の自然災害において同様の事故は起こり得るので、安全地帯への退避が必要となった場合のP社としての対応が決定されている。

ポイントとしては外国人社員に限定した対応ではなく、日本人社員にも同一の指示を出すことである。

その場合当然のことながら、会社としての避難指示となれば発生する費用は会社負担となり、予算措置も必要となる。可能性として数千人の社員が家族を引き連れての移動となるので、その支援体制を構築する必要もあるであろうが外資系企業に限らず、国内企業においても今後増加が見込まれる外国人労働者との共生を図る上でも必要なコストとして見込むべきである。

4. S 社の場合

4.1. 社員と家族の海外退避

外資系企業で働く人間は当然の結果として大部分が外国国籍の方々であり、当然家族を同伴しての赴任の方々も多い。そのような状況で 3. 16（水）～3. 18（金）にかけて、家族を日本国外へ避難させたいとの要望が入るようになった。S 社の状況は 3 日間で 100 件以上、単純に考えて 1500 人の社員の内、家族だけでなく自分も避難すると仮定して、100 人、15% が海外への退避を考えている事が確認されたのだ。

4.2. S 社としての対応は

S 社としての対応は殆んど即決されている。『日本政府からの避難命令が出ない限り、東京、関東から避難しない』、極めて現実劇な対応をしている。もし日本政府より関東よりの退避命令が出た場合と、自社の対応の為に大阪にオフィスと宿泊施設は可能な限り確保し、インフラも整えて業務を行うといった内容だ。

又本人と家族が自主的に海外に退避する事に関しての判断も極めて現実的な対応をしている。『しかし自主的に海外へ家族と本人が避難したい場合は、これを妨げない』との判断だ。自主退避中は休暇又は欠勤扱いで処理し、発生する費用もあくまで自主退避であるので本人負担としている。まったく会社は支援しないのかというと、費用面では無利子貸付を行い、脱出先へのチケットの手配、宿泊先確保も支援部で行うとの方針が示されている。要するに「できるだけ支援はするが、自己責任の範囲内でどうぞ」との方針が示されている。

日本企業においても今後、外国人労働者との共生が必要となる事が予測されるが、このような対応は大いに参考となる筈である。

4.3. 社員自主退避によるビジネスインパクトは

緊急対応時における平時以外の出来事に関しては、企業はビジネスインパクトへの配慮が必要である。

S 社での平時での稼働率は 80% 程度との事、これは一般的な国内企業においても一般的な数値であろう。予測でも 100 家族適度、現実には 50 家族程度が自主退避の行動を取ったとされている。家族を除いた社員数にすると、せいぜい 50～100 人程なので全社員数にして 15% 以下となりビジネスインパクトは発生しなかったとの判断を示めている。むしろ自主退避を禁止すれば、後々その事に対する批判の対象となることを懸念しているようすが解る。このような対応方法も今後の外国人労働者の災害時における自主退避の問題を考えるにあたり示唆となりうる対応である。

4.4. 自主退避の退避先

退避先としてはシンガポールにほぼ限定されている様子だ。シンガポールまでの移動の方法は複数が考えられ、比較的治安も良く、複数の宿泊施設も確保可能と退避先に必要な条件を満足している。またインド国内への移動の便も多く、他の国への移動が楽だということも理由に入る。更にインド系 IT 企業で働くインド国籍の方々が日本への移動コースのほぼ 100%シンガポール経由となっているので彼らにとっては馴染みのある場所でもあるのだ。

S 社 R 氏はタイトルが「CIO」で、会社側の人間であるにも関わらず、自主退避した S 社社員の立場を擁護している。『誤解しないでいただきたいのは、彼らは卑怯な事をしたのではないのです』、同時に『家族を放射能汚染のリスクから守りたかっただけなのです』との言葉にあることから、自主退避は当然の行動として受け入れられていることが解る。

4.5. 海外への自主退避者の日本への再入国の様子

3. 11 震災発生後の事故処理、業務の正常化を考えると、海外への家族を同伴しての自主退避を行った 50 家族程の方々が、いつ、どのような形で日本への再入国を果たしたかを調査した。

宿泊費用等の現実的な問題と、S 社日本支社での業務正常化と放射能汚染の関東への影響の様子等をみながらの帰国判断をしている事が解る。本国 S 社への転勤での家族同伴の移動ではなく、あくまで一時的な退避との考えである。その為に家財道具、住居等の生活に必要な環境は全てそのままにしての自主退避であった。

5. A 社の場合

現実での外国国籍社員の自主的な海外への退避の情報を掌握したタイミングは、本人からの電話連絡となる。当然のことながら A 社としては社員のプライベートに介入は出来ないで本人からの連絡による現状認識は自然の流れとなる。

5.1. 会社としての対応

A 社としての業務命令として外国国籍の社員と、その家族の海外退避を指示していない以上、これは厳密には業務放棄とみなされ、解雇⁶²の対象と考えられる。当然会社としての対応を示すことが必要となり、対策ミーティングが設定された。人道的な問題も含んでおり、一概に解雇はできない。しかしもしこのままにしておけば、日本人社員との間に精神的な摩擦が生じる可能性も懸念される。

5.2. 現実的な対応

『要するに、17.5%の外国国籍の社員の一部の行動に対応する時間を取りたくなかったんです』の言葉にある通り、A 社は外資系企業であるが業務の性質上、外国国籍の社員は全体の 17.5%程に過ぎず、さらにその中の一部の社員が取った行動に対応する時間を取りたくなかったとある。その表れとしての行動が「黙認」である。

5.3. ビジネスインパクトの検討

平時には見られない現象が起こったのであるから、一応ビジネスインパクトの検討を行っている。ただしここでのビジネスインパクトとは人数の掌握に限定されている。

結論としては『海外退避が目的で休んだ人数まではつかめないんです』の言葉にあるように、通常の休暇と海外退避が目的での出社拒否かの判断が難しく判断がつかない様子が解る。

A 社としての考え方としては、あくまで『会社としては関心がないのです』としている。この問題に本格的に取り組むとなると、『もし会社として調査するとなると、その間の費用の請求処理とかが発生し、更には日本人との間に勝手に業務放棄した社員に経費や給料を支払うのか、との議論が発生する懸念があります』の言葉のように、付随して解決しなけ

62 <日本企業と外資系企業本社採用者との解雇権>

・平成 16 年労働基準法の改正がなされた。

「解雇権の濫用」を防ぐため「解雇ルール」が平成 16 年の「労働基準法」の改正で規定された。

「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして無効とする」(労働基準法第 18 条の 2)

・「労働契約法」制定までは、労働基準法 18 条の 2 で解雇権の濫用は規制されていた。平成 19 年の改正により労働基準法 18 条の 2 は削除され、解雇権の濫用は「労働契約法」16 条により規定されることになった。

「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」(労働契約法第 16 条)

とあり、仮に外資系企業であっても容易に社員を解雇できない筈である。

しかし、今回自主退避した外国人は 4 社の本社採用であり、雇用契約はそれぞれ 4 社が所属する本国で結ばれている。日本へは長期出張又は転勤扱いであり、4 社では経営トップの判断で即解雇可能と考えている。

ればならない問題が発生するのを回避したいとの判断が働いており、その結果が「黙認」という対応となっている。

5.4. 海外退避への企業対応への提言

今回は関東地区への深刻な放射能汚染は発生していない。しかし今後の自然災害において同様の事故は起こり得るので、安全地帯への退避が必要となった場合のP社としての対応が決定されている。

ポイントとしては外国人社員に限定した対応ではなく、日本人社員にも同一の指示を出すことである。

その場合当然のことながら、会社としての避難指示となれば発生する費用は会社負担となり、予算措置も必要となる。可能性として数千人の社員が家族を引き連れての移動となるので、その支援体制を構築する必要もあるであろうが外資系企業に限らず、国内企業においても今後増加が見込まれる外国人労働者との共生を図る上でも必要なコストとして見込むべきである。

6. 法的解釈と現実的対応

6.1. 現実の企業の対応：H 社

H 社緊急対応責任者が、社員が本人と、家族を同伴しての海外への自主的退避を確認した経緯と対応を調査する。又 H 社ヒアリングにより国際線空港が閉鎖された状況での合法的な海外退避がどのように行われたかも明らかにされた。

6.2. 日本国籍社員と外国国籍社員との行動の違い

この時点で初めて日本国籍の社員と、外国国籍の社員との間に行動の違いが表れている。その内容を調査した。

【ヒアリング H41：日本国籍社員と外国国籍社員との行動の違い：H 社 H 氏の説明】

Q：特に日本人労働者と、外国国籍の方の行動の違いについて教えてください

H：結論から申し上げます

ーこの 1 週間で、勤務予定の日本人は 2 人を除いて全員働いています。

ー2 人も風邪が原因との報告が本人から届いています。

ー我々は医師の診断書は求めません。

ー外国人 87 名

ーインド人：19 名

ーベトナム人：8 名

ーイギリス人：8 名

ーアメリカ人：42 名

ー77 名

ーコールセンターと IT 部門の 30 名程が、会社に報告なしに連絡が取れなくなりました。

ーいずれの方々も、自宅に電話するも家族からの応答も得られませんでした。

ー予測としては、海外へ退避したとの推論をしました。

H 社での外国国籍社員の稼働状況についての説明である。説明にあるのは 3.16（水）での状況で H 社外国国籍社員 87 名の内、77 名の稼働状況が確認できたとの事であるが、30 名程の社員との連絡が取れなくなった事を確認している。この時点で H 社としての判断は「家族を連れての海外への自主退避」が行われたと判断している。他方、日本国籍社員は本来出勤予定者の 2 人を除いての出勤を確認しており、本人からの連絡により風による休みと判断している。外資系企業では勤務状況に関しても自己管理の考え方が重要視されるので、仕事を休む場合の理由に関しても予めの申告か、病欠の場合も連絡で十分と考えられ診断書の提出の様な、きめ細かい管理の習慣はなく、したがって休みを取ることも自体には関心は薄い。

6.3. 外国国籍社員の自主退避のインパクト

外国国籍社員の「家族を連れての海外への自主退避」が確認された以上、緊急に H 社としてインパクトを検討する必要が発生した。

【ヒアリング H42：外国国籍社員の：H 社 H 氏の説明】

H：放射能汚染は人命にかかわるので、避難自体自主退避のインパクトは妥当です。

－しかし、会社は避難が必要との判断は下していませんでした。

－同じリスクの中、日本人や、他の外国国籍の方々は働いています。

－これは雇用契約の違反だと判断し、T 氏へ報告しました。

－想定されるインパクト

－未だ避難せずに働いている、日本人、外国国籍の方々も仕事を放棄するきっかけとなるのが心配されました

－コールセンター部門の外国国籍の方々は、マネージャなので業務は可能、オペレーターは日本人が中心なので。

－IT 部門では、稼働計画に影響が出てしまいました、普段より多めの残業でカバーしました。

－意外にも、日本人社員は、外国国籍の方々の海外退避の行動を冷静に見ていました。

－「退避可能な人は退避するのが良い」というのが彼らの、大方の意見でした。

－今後の問題点、

－自主的に海外退避した社員の方々への対応をどうするか？

－これは CIO の判断によります。

ここでは H 社としての判断の前提条件が整理され、説明されている。放射能汚染の可能性のある地域から退避すること自体は妥当であるものの、H 社として退避が必要との判断はしていない。同様の環境、リスクを抱えながら日本国籍社員を中心に、他の外国国籍社員も業務を継続していることから、自主退避を行い出社しないのは業務放棄となり、したがって雇用契約違反だと判断している。

他方、黙々と仕事を続けている日本国籍社員や、自主退避していない外国国籍社員へ自主退避の行動が波及しないかとの懸念も示されているものの、人数構成的には圧倒的多数を占める日本国籍社員は冷静な目で見ている様子も説明されている。ここで整理した現状認識に基づいて H 社としての対応を検討する事になる。

6.4. 自主退避社員との連絡

H 社からみて 3.11 震災から数日経過後から出社せずに、本人・家族への連絡も取れなくなったものの、其々の方が個別に H 社への連絡を行っている。その内容を調査した。

【ヒアリング H43：自主退避社員との連絡：H 社 T 氏の説明】

Q：まずは、会社の指示ではなく自主的に海外に退避した方々への対応をどのようにしたのですか？

T：実際には、1 週間程で問題の 30 名程全員からの連絡が取れました。

－家族の安全の為に、シンガポールのホテルに退避したとの事でした。

－直接の放射能汚染からの健康上の問題がなければ帰国するので、そのまま働きたいとの内容でした。

－30 名がお互いに連絡を取り合っている様子はなく、ほとんどが、個人が家族単位で行動していました。

－しかも日本に家財道具や生活基盤を置いたままの退避だったので、元の仕事を望んでいました。

自主退避社員から連絡を取ってきたことが解る。内容的には自分を含めた家族の安全の為に自主退避を行った事を連絡してきており、30 名程が別々の行動であったので H 社への連絡も其々の事情により 1 週刊程の開きがみられる。自主退避者の一致した考え方として当然の行動を取ったという感覚である。したがって当面の安全が確認された後には、仕事と住居等の生活基盤がある日本に再び入国して、元の職場への復帰を希望している。

6.5. 自主的退避者への対応

自主的退避者との連絡も付いて、全員が職場への復帰を希望している事が確認された事により H 社としての対応を決定するタイミングとなった。決定内容を調査した。

【ヒアリング H44：自主的退避者への対応：H 社 T 氏の説明】

Q：どのように対応しましたか？

T：結論から言うと、休暇扱いにしました。

－コールセンターのマネージャ達は、日本人の現場責任者が仕事を代替できます。

－しかし IT 部門のメンバーはシステムと運用に詳しく、そう簡単に代替は不可能でした。

－そのような事情から、いわゆる「業務放棄」としてではなく、「家族を守るための人道的行動」と判断して帰国後の職場への復帰を許可すると連絡しました。

－対象者がコールセンターと IT 部門の 30 名程で、全社員 593 名に占める割合は 5%にすぎませんが、日々のシステム運用に詳しい IT 要員が多く含まれることからの措置となりました。

「休暇扱い」との現実的対応をしている。全社員数が 600 名程の H 社での自主退避者が 30 名程で 5%に過ぎず、仮に全員解雇してしまっても要員の稼働計画的には問題とはならない筈である。しかしながら IT 部門では少人数であっても、ここ数年で新規構築された H

社基幹システムの詳細と、運用を知り尽くした社員も含まれる為、安易に解雇できない事情もあつての判断である。

6.6. 自主退避者との連絡手段

H 社と自主退避者との連絡は確保されていたとの事であるが、具体的な手段について調査した。

【ヒアリング H45：自主退避者との連絡手段：H 社 T 氏の説明】

Q：対象者達との連絡の手段は具体的にはどのようにしていたのですか

T：彼らの宿泊先のホテルからの電話と、ホテルの PC コーナーからの E-Mail、ネットカフェからの E-Mail、中には持参の PC から公共の場所の無線 LAN に接続してスカイプで連絡してきた方までと、様々です。

連絡は確保されているとは通常、双方からの呼び出しでコミュニケーションが開始できる状態を指す。

しかし宿泊先ホテルからの電話を使用しての連絡者には、H 社からの連絡も可能である。他方 E-Mail、スカイプの様なインターネットを使用した通信の場合、自主退避者からの連絡があつて初めてコミュニケーションが可能となり、必要な情報を伝えることが可能な状況であつたことが解る。海外への緊急時の移動に際してノート PC へのインターネット接続を利用した IP 電話の活用等、双方向の通信の確保が今後の課題であろう。

6.7. 帰国のタイムリミット

職場への復帰を認めた以上、作業現場での稼働計画に組み込む必要がある。その為にも自主退避者其々の職場への復帰タイミングを知る意味で帰国タイミングを考慮する必要がある。帰国タイミングの設定に関する内容を調査した。

【ヒアリング H46：帰国のタイムリミット：H 社 T 氏の説明】

Q：帰国のタイムリミットを設けましたか

T：特に定めませんでした、毎日働いている人々もいるので、「会社に出社していない日は欠勤扱いで給料は減給で、有給休暇が残っている人は、有給休暇での補てんを認める」ことにしました。

ーしたがって、いつまでも帰国をしないと給与は出ないわけですから、帰国時期は設定しませんでした。

ーもし帰国のタイムリミットを定めて、帰国を急がせて、急激に放射能汚染が悪化したばあいの責任リスクを回避したいとの判断もあります。

ここでも現実的な判断を下している、自主退避中は有給休暇を求めるが、有給休暇での補てんが出来ない日数に関しては給与が支払われない。したがって無為に帰国を急がせる

指示を出さなくとも、早急に帰国し職場へ復帰するだろう、との予測の元での判断である。

6.8. 帰国と職場復帰の様子

自主退避者に関する H 社としての対応も決まり、H 社内に内容が通達されている。その後順次帰国を果たし職場復帰を果たしていく様子を調査した。

【ヒアリング H47：帰国と職場復帰の様子：H 社 T 氏の説明】

Q：その決定は、仕事を続けている他の社員にも通知しましたか

T：はい、社内のイントラネットで、日本語、英語、で同一内容の情報を提供しました。

＊）たしか、Web コンテンツではなくて、音声でした。

Q：仕事を続けている社員の方々からの不満はありませんでしたか？

T：意外にも、まったくありませんでした。

－作業負担の影響から IT 部門より、いつ帰国して仕事に復帰するのかとの問い合わせが入ったくらいです。

Q：どれくらいの期間で現場に復帰しましたか

T：2 週間程で 30 名、全員が帰国し、仕事に復帰しました。

－会社は退避命令を出していないことから、仕事をしなかった期間の給与は支払わないとの通知を全員が納得しました。

－意外にも作業を続けた他の作業者とのトラブルは発生しませんでした。

自主退避者への対応概要は、作業を続けている他の社員にもイントラネット経由で通知している。音声による通知との事で、Web 文字コンテンツによる通知ではなかった訳だが、便段文字情報で長期間情報を公開し続けるのを避ける意味合いではなく、決定内容を通知するには音声データの登録の方が早かったのが理由による。

2 週間程で 30 名全員が、再び日本への再入国を果たし職場へ復帰しているが、仕事を続けている、主に日本国籍社員とのトラブルは発生していない。

6.9. 今後の自主退避者への対応原則

今後も自然災害と、それに付随しての大規模事故を原因とする同じような事態が発生する場合も想定される。その時の為の対応原則を調査した。

会社の指示もなく、家族を引き連れて海外退避した場合の対応に関して、ポイントとしては 2 点である。先ず退避せずに働いている人たちに対して不公平となり、それらの人たちからのクレームの対象となる。今一つは、仮に会社の判断で退避する場合は業務の停止を維持し、社員のみでなくビジネス機能をも含めた退避となり発生する費用は莫大となる

ことの2点である。

【ヒアリング H48：今後の自主退避者への対応原則：H社 T氏の説明】

Q：今後、同じような事態が発生する場合も想定されますが、その時の為に対応の原則等考えていますか

H：私が答えます、会社の指示もなく、家族を引き連れて海外退避した場合の対応

ー今回のような事は、日本人の顧問弁護士と HR マネージャによれば、日本の表現で「業務放棄」にあたり、リストラクチャーの対象となる。

ーこのままにしておけば、退避せずに働いている人たちに対して不公平となり、トラブルの原因にもなりえる。

ー法的根拠

ー雇用契約の違反となり、リストラクチャーの対象となる。

ー更に突然の業務放棄により発生する損失は損害賠償が可能だと判断できる。

ー懸念事項

ー海外退避をしないと判断が適切なものだったのか、断言するのは困難な場合も多い。

ー損害賠償が可能であっても、現実には対象者の支払い能力を考慮すれば、とても損害の補てんはできない。

ー「人道」をキーワードに反論されると、裁判には勝てても企業イメージを下げることとなりかねない。

ー今後の同一の行動に対する対応

ーこのような検討内容から、緊急時対応計画を変更する予定です、内容としては、

ー想定されるリスクは少なくとも、「海外退避を個人の判断で行ってよい」との対応をとるべきだと考えます。

ーその場合、外国国籍ではないネイティブの方々へも同様の指示を出すべきだと判断します

⇒日本人にも適用すれば問題は起きないが、大部分は国内での退避となりそうだ！

ー当然、給与の支払いも必要となるでしょう。

今後自然災害や、それに付随しての事故で自主的な退避が行われた場合の、退避者への対応の基本姿勢が示されている。基本的に自主退避は業務放棄と見なされ、雇用契約の違反である。従ってリストラの対象となりうる。しかしながら「人道」をキーワードとした反論を受けた場合、企業イメージを損なうことが懸念される。

根本的な対応として、「海外退避を個人の判断で行ってよい」との判断をしている。この場合社員の国籍の違いによる不公平感への配慮から日本国籍の社員にも同一の対応を決め

ている。会社として認めている以上もはや「自主退避」との表現は不適切であろう。当然のことながら発生する費用も会社側負担となる。その場合の退避先は H 社社員の圧倒的多数を占めるのは日本人であることから、退避先は日本国内となることが想定され、連絡方法の準備、移動方法の手配のサポート等、新たな対応体制の構築が必要となる筈である。

7. 現実の企業の対応：P 社

P 社緊急対応責任者が、社員が本人と、家族を同伴しての海外への自主的退避を確認した経緯と対応を調査する。又 P 社ヒアリングでは国際線空港が閉鎖された状況での合法的な海外退避がどのように行われたかも明らかにされた。

7.1. 社員と家族の海外退避

3月14日（月）、3.11 震災発生より4日目の業務再開日に社員の自主的海外退避の事実を認識している。その間の経緯を調査する。

【ヒアリング P46：P 社での社員自主的海外退避の内容は：P 社 H 氏の説明】

H: ここで HR からの報告で、面白い事が判明しました。

—当社での外国人労働者は約 100 名程（68 名）ですが、その内の関東勤務の半数程が休暇の許可もなく、
かってに放射能汚染から逃れる為に帰国してしまったことが解りました。

一経営トップの役員：2名

—管理職：3名

一新藥開發部門：5 名

一薬物の製造ライン技術者：8名

一IT部門：38名 ⇒対象者：28名

一HR 部門：3 名 ⇒対象者：2 名

—F0 部門：2 名

一秘書課：3名 ⇒対象者：2名

一法務部門：2名 ⇒対象者：2名

一資料管理課：2名

※ 自主的な帰国者：34名で、全外国人の50%です。

Q：何故帰国したと解ったのですか、体調不良での休みの可能性もありますが。

0：彼ら、彼女らは、電話で一時的に放射能汚染を避けるために家族と共に日本を脱出すると連絡してきました。

一要するに、業務放棄ではなく、人間としての当然の行動で、ルール違反との認識は一切ないのです。

全外国国籍の社員数が 68 名程で、半数とはいっても 34 名程の行動である。帰国理由は『電話で一時的に放射能汚染を避けるために家族と共に日本を脱出すると連絡してきました』の言葉にある通り、危険地区を避けて自分と家族を退避させるのは人間としての当然の行動であり、ルール違反とは考えていないことが解る。だからこそ職場へ堂々と報告しており、業務放棄ではなく、あくまで自主的な海外退避だと主張している訳である。

7.2. P 社としての対応

海外への自主的退避には色々と検討すべき問題が含まれている。日本の職場で働く限り、黙々と業務を続ける日本人社員との感情的な問題へも配慮する必要がある。P 社での対応を調査する。

【ヒアリング P47 : P 社としての対応は : P 社 O 氏の説明】

O : ここで関連部門のマネージャと対応を協議しました。

—元々外国人の全社員に占める割合は 1%程度なので、要員計画と稼働に影響は出ない

—当社は、親会社は、アメリカにあるが、大部分が日本人で構成される日本の会社だと認識している

—したがって、外国人が帰国しても「外国人だから仕方がない」との感覚がある

—外国人が勝手に業務放棄して帰国（避難）したのに自分達だけが、危険な状況で頑張らなければならないと不満を持つことが懸念される

⇒この事はあまり心配しなくても良いと考えられる

—帰国した外国人にしても、当然の権利だという態度で、堂々と会社に連絡を入れた後に帰国している

—今後の対応

—今後外国人の帰国希望者が出ても反対はしない

⇒業務命令で海外避難を指示はしない

—会社の業務命令ではないので、帰国費用は個人負担

—帰国中は、有給休暇扱い、有給休暇不足分は欠勤扱いとする

—帰国後は、仕事への復帰を認める

—現状解雇してはいないので、途中の怪我や病気では企業健康保険組合の保障の範囲とする

—法務部門の担当者が会社の顧問弁護士（国際弁護士）に確認したところ、法的に問題無しとの事

外国国籍社員の海外への自主退避に関しての最大の懸念事項は『外国人が勝手に業務放棄して帰国（避難）したのに自分達だけが、危険な状況で頑張らなければならないと不満を持つことが懸念される』の言葉にあるとおり、人数的には圧倒的多数を占める日本人社員の感情であろう。同時に日本人の感情としての予想では、「外国人だから仕方がない」との見方をするとその感覚もあり、あまり心配する必要はないと結論している。

ここまで決まればあとは付随した問題の対応となる。今後も外国人の自主退避希望者がでても反対はしないが、業務命令で海外退避も指示はしない。退避中は有給休暇又は欠勤扱いで、発生した費用は完全に自己負担。帰国後の職場復帰を認める。等々の決定がなされている。

7.3. P 社対応への自主退避社員の反応

P 社対応内容を自主退避した外国国籍社員はどのように受け取ったかを調査した。

【ヒアリング P48 : P 社対応への自主退避社員の反応は : P 社 O 氏の説明】

Q : 海外へ退避した方々はこの内容に納得しましたか

O : 本人達には IP 電話、E-Mail を使い 20 名程と連絡が取れました。

— いずれも、日本人はそのまま勤務している事実を知っていましたから、こちらの決定に不満はないとの返事をもらいました。

この時点で、海外への自主退避に関する P 社としての対応の基本ルールが確立した事になる。

7.4. 国際線閉鎖時の海外への脱出経路

空港での国際線が閉鎖されている時点での家族を同伴しての海外への自主退避はどのような経路を使って行われたのかを調査してみた。

【ヒアリング P49 : 国際線閉鎖時の海外への脱出経路は : P 社 O 氏の説明】

Q : とところで、国際線は未だ閉鎖されていた筈ですが、どのようにして日本を脱出したのでしょうか

O : それがさすが外国人です。

— 普段、中の良い数名が家族ぐるみの付き合いをしており、情報交換もしている

— 14 日（日）メルトダウンの可能性を伝えるニュースを TV で見る

— 安全が確認されるまで、家族ぐるみでの海外退避を覚悟した

— 車で九州まで移動、フェリーで韓国まで移動、シンガポールへ移動

— これからアメリカ合衆国へ移動の為、ホテルにて休息中に連絡を取り合っている最中

— 確かに門司、福岡から韓国行のフェリーは出ているらしいですね！（未確認ですが）

関東からの海外退避に必ずしも成田空港や羽田空港からの国際線を利用する必要はないとの事である。確かに九州からは福岡県門司港、福岡県福岡市、長崎県長崎港等複数の場所より観光目的の直行便フェリーが利用可能である。彼らは家族を連れ車や JR を使って九州に移動した後、フェリーで韓国へ出国した後、空路でシンガポールへ移動し、それぞれの母国へ一時帰国を果たしている。この経路も海外退避計画の立案が必要な場合にも重要な示唆となろう。

7.5. 自主退避社員のその後

3 月 14 日（月）までに申し出のあった海外への自主退避は 34 名で、それ以降の申し入れは確認されていないとの事、P 社ではこの時点で事態は落ち着いたと判断している。次に

3.11 震災発生より敏速に海外へ自主退避した 34 名の方々のその後の行動を調査した。

【ヒアリング P50：自主的国外退避をした 34 名のその後の行動：P 社 O 氏の説明】

Q：2 週以後業務を正常に戻したとのことでしたが、その場合自主的な国外退避をした 34 名の方々はどのようなさったのでしょうか。

O：以外にも彼らは、家族と共にシンガポールにとどまっていました。

－理由は色々ですが、会社の命令ではなく自主的な出国で費用は帰国費用まで含めて自費です。

－しかも急な移動だった為に費用が準備できない、というのが実際の理由のようです。

－それにシンガポールには当社のオフィスがあり、社員証を見せるか、ロビーに時分の ID を告げれば身分証明ができ社員専用の共有スペースへ入れます。

－そこから、E-Mail も使えますし、自分の PC からスカイプも使えます。

－又 IP 電話で、当社の新宿本社とも話せます。

－全員がお互いの相談なく行動したわけですが、シンガポール・オフィスで再開して情報交換できた様子です。

－彼らとの連絡には HR の担当者が当たりました。

－要するに連絡が取れていたわけです。

－東京では当面の危険は無いとの情報も伝えました。

－おそらくは彼らの資金が底をついていたのでしょう、全員が日本への帰国と職場への復帰を希望していました。

－シンガポール・オフィスへ依頼して給料の一部の仮払いと、家族の分も含めて飛行機のチケットを手配しました。

其々が独自の判断で放射能汚染が懸念される危険地域からの家族を連れての脱出を敢行したことになる。見方を変えて P 社側から見れば「外国人労働者の自主的海外退避」という表現となる。

彼ら 34 名と、その家族の行動を調査すると、主に経済的な理由によりシンガポール空港周辺の宿泊施設にとどまっていることが判明している。事情を考慮すると急な対応であった為に必要な資金を準備する時間もなく、更には業務命令による退避ではない為に費用も自己負担との判断が伝えられておりこれ以上の行動に移れなかった事情がある。お互いに連絡を取り合っただけの海外への自主退避ではなかったにも関わらず全員がシンガポールで集合の形となったのには P 社の事情が考えられる。

今回対象としているのは P 社日本法人である。東南アジア地区での P 社関連企業で P 社の ID カードを提示するか口頭で自分の ID 情報を告げれば、社員用のサービスが受けられるのはシンガポール・オフィスであることは P 社社員での周知の事実であるのでまずはシンガポールへ退避して P 社日本法人本社と、自主退避した他の社員との情報交換が目的であったと考えられる。事実 34 名はシンガポール・オフィスを通じての連絡を確保し、日本

国内の治安の状況や 3. 11 震災での東京都内の復旧状況の情報を受け取り帰国の意志を固めている。

この事は今後海外展開を予定している我が国企業の緊急対応計画にも示唆となるであろう。単に脱出経路を確保するのみでは不十分であり、危険地域から脱出した後の集合場所と情報交換、生活支援を行う拠点の構築が必要と考えられる。

7.6. 自主退避者への支援内容

P 社日本法人が、P 社シンガポール・オフィスを通じて自主退避社員に行った支援の内容を調査した。

【ヒアリング P51：自主的国外退避をした 34 名のその後の行動：P 社 O 氏の説明】

Q：チケットの費用は御社持ち？

O：それは違います。

ー彼らは自己責任での出国です、一時立て替えただけで、給料支給日に別途清算してもらいます。

Q：給料引きではない。

O：チケットや宿泊の費用貸付は、当社への借金と解釈しています。借金を給料引きはできません。

ー一旦給料は払い、その日に清算してもらうのです。

自主退避した社員には P 社としては不介入との判断であるが、シンガポール・オフィスを通じての支援を行っている。まずは個別に対比した自主退避者同士の連絡の中継、P 社日本本社との連絡、宿泊施設の手配、帰国後の為のチケットの手配、資金の貸付等が主な内容である。要するに家族と共に帰国して業務に復帰するのに必要な支援となっている。

7.7. 自主退避者の帰国と業務復帰の様子

実際の帰国と懸念される自主退避者と業務を継続していた日本人社員との様子を調査した。

【ヒアリング P52：自主退避者の業務復帰の様子：P 社 O 氏の説明】

H：3.11 後 2 週間後には成田、羽田とも国際線はほぼ機能回復していました。

－結局 34 名は家族を連れての移動で、チケット手配の都合から 3 回に分かれて 10 日程で全員が帰国しました。

－全員が帰国して元の職場へ復帰してからの不満は以外にもでませんでした。

－予測した不満としては、

－日本人：勝手に職場放棄したとの批判

－外国人：生命を守るための出国なので、費用は会社で負担して欲しい

－職場では、休暇後に職場に戻った仲間を迎える対応でした。

－3.11 後 4 週間目は「自主的な帰国者：34 名で、全外国人の 50%」が全員復帰しました。

P 社は外資系企業であるが、P 社企業ポリシーに従い現地法人は現地人の採用が優先されており結果大部分が日本人によって構成されている。そのような環境で自主退避者が帰国して職場復帰した場合の想定しうる葛藤として、日本人社員からは「勝手に職場放棄したとの批判」が噴出し、一方外国人社員からは「自分と生命を守る為の脱出であるので、費用は会社で負担すべき」との主張が出されて対立する事態が懸念された。現実的にはそのような事態は報告されておらず、日本人が数的に優勢を占める職場でもあり極めて冷静な対応であったことが解る。

7.8. 今後の海外退避への対応

今回は関東地区への深刻な放射能汚染は発生していない。しかし今後の自然災害において同様の事故は起こり得るので、安全地帯への退避が必要となった場合の P 社としての対応が決定されている。

【ヒアリング P53：今後の対応に生かせる経験は：P 社 H 氏の説明】

Q：なるほど、近い将来、企業存続計画の見直しを行う事は解りました。

－まず海外退避の指示の仕方

－自然災害や、放射能汚染が懸念される場合、安全地帯への避難、退避、帰国を指示します。

－外国人労働者だけではなく、日本人労働者にも同一の指示を出すことにする。

－会社の指示で行うので、退避中の給料、交通費、宿泊費等は会社で補てんする。

ポイントとしては外国人社員に限定した対応ではなく、日本人社員にも同一の指示を出すことである。当然のことながら、会社としての避難指示となれば発生する費用は会社負担となり、予算措置が必要となっている。可能性として数千人の社員が家族を引き連れての移動となるので、その支援体制を構築する必要もあるであろう。

8. 現実の企業の対応：S 社

8.1. 社員と家族の海外退避

外資系企業で働く人間は当然の結果として大部分が外国国籍の方々であり、当然家族を同伴しての赴任の方々も多い。そのような状況で 3. 16（水）～3. 18（金）にかけて、家族を日本国外へ避難させたいとの要望が入るようになった。S 社の状況は 3 日間で 100 件以上、単純に考えて 1500 人の社員の内、家族だけでなく自分も避難すると仮定して、100 人、15% が海外への退避を考えている事が確認されたのだ。

8.2. S 社としての対応は

ここで S 社、日本支社としての対応の様子を確認した。

【ヒアリング S17：S 社としての対応の内容は：S 社 R 氏の説明】

Q：会社としての対応は、どのようにしたのですか。

R：対して時間をかけずに決めましたよ！

－日本人は冷静に仕事をしている、特に西の地方へ移動する様子もない。

－我が社も、日本政府からの避難命令が出ない限り、東京、関東から避難しない。

－非常のオフィスと、多少のホテルは、大阪に確保して、必要な設備も整える。

－しかし自主的に海外へ家族と本人が避難したい場合は、これを妨げない。

－費用は自己負担、有給休暇または欠勤で処理する。

－費用が不足している場合は、無利子貸付は行う。

－チケットの手配、宿泊施設の手配は、支援部で行うが、国際線が再開しても大変混雑が予測され難しい。

－この内容を、連絡網を使って、社員に通達しました。

S 社としての対応は、殆んど即決されていることが解る。『日本政府からの避難命令が出ない限り、東京、関東から避難しない』との言葉にあるように、極めて現実的な対応をしている。もし日本政府より関東よりの退避命令が出た場合と、自社の対応の為に大阪にオフィスと宿泊施設は可能な限り確保し、インフラも整えて業務を行うといった内容だ。

又本人と家族が自主的に海外に退避する事に関しての判断も極めて現実的な対応をしている。『しかし自主的に海外へ家族と本人が避難したい場合は、これを妨げない』との判断だ。自主退避中は休暇又は欠勤扱いで処理し、発生する費用もあくまで自主退避であるので本人負担としている。まったく会社は支援しないのかというと、費用面では無利子貸付を行い、脱出先へのチケットの手配、宿泊先確保も支援部で行うとの方針が示されている。

要するに「できるだけ支援はするが、自己責任の範囲内でどうぞ」との方針が示されている。

日本企業においても今後、外国人労働者との共生が必要となる事が予測されるが、このような対応は大いに参考となる筈である。

8.3. 社員自主退避によるビジネスインパクトは

緊急対応時における平時以外の出来事に関しては、企業はビジネスインパクトへの配慮が必要である。

社員と社員の家族の海外への自主退避に関するビジネスインパクトの見積もりに関して調査してみた。

【ヒアリング S18：自主退避によるビジネスインパクトは：S 社 R 氏の説明】

Q：そのことによるビジネスインパクトは、どのように見積もりましたか。

ー予測した避難者数は、チケットの手配の難しさ、日本での生活インフラが充実している点を考えると 100 家族以下だと想定しました。

ー社員数 1500 名中の 100 名、15%ですよ！

ー通常でも、有給休暇や私用、病気で休んでいる人もいますので、稼働率 80%くらいでしょうか。

ーインパクトは殆んどないとの予測です。

ー実際、海外退避した家族は、50 家族程度でしたから、問題は起きませんでした。

ーこれが、勝手に帰国することを禁止、とか決めたら後々問題になったと思います。

S 社での平時での稼働率は 80%程度との事、これは一般的な国内企業においても一般的な数値であろう。予測でも 100 家族適度、現実には 50 家族程度が自主退避の行動を取ったとされている。家族を除いた社員数にすると、せいぜい 50～100 人程なので全社員数にして 15%以下となりビジネスインパクトは発生しなかったとの判断を示めている。むしろ自主退避を禁止すれば、後々その事に対する批判の対象となることを懸念しているようすが解る。このような対応方法も今後の外国人労働者の災害時における自主退避の問題を考えるにあたり示唆となりうる対応である。

8.4. 自主退避の退避先

一口に自主退避と言っても様々な問題がある。発生する費用、移動の方法、将来再び日本国内へ入国した場合に元の職場へ復帰できるのか等々。又現実の自主退避先をも調査した。

【ヒアリング S19：自主退避の退避先は：S 社 R 氏の説明】

Q：結局どこへ退避したのですか。

R：大部分がシンガポールまでで、家族とともに宿泊して、2～3 週間様子を見て、再び日本へ入国しています。

－シンガポール経由で、インド国内に入る方が路線数も多く楽なんですね！

－更にシンガポール・オフィスで、宿泊先の手配等の支援を受けられます。

－彼らは会社からの国外退避命令を受けての行動ではないので、チケット代金もシンガポールまでならば安く抑えられます。

－誤解しないでいただきたいのは、彼らは卑怯な事をしたのではないのです。

－家族を放射能汚染のリスクから守りたかっただけなのです。

退避先としてはシンガポールにほぼ限定されている様子だ。シンガポールまでの移動の方法は複数が考えられ、比較的治安も良く、複数の宿泊施設も確保可能と退避先に必要な条件を満足している。またインド国内への移動の便も多く、他の国への移動が楽だということも理由に入る。更にインド系 IT 企業で働くインド国籍の方々が日本への移動コースのほぼ 100%シンガポール経由となっているので彼らにとっては馴染みのある場所でもあるのだ。

S 社 R 氏はタイトルが「CIO」で、会社側の人間であるにも関わらず、自主退避した S 社社員の立場を擁護している。『誤解しないでいただきたいのは、彼らは卑怯な事をしたのではないのです』、同時に『家族を放射能汚染のリスクから守りたかっただけなのです』との言葉にあることから、自主退避は当然の行動として受け入れられていることが解る。

8.5. 海外への自主退避者の日本への再入国の様子

3.11 震災発生後の事故処理、業務の正常化を考えると、海外への家族を同伴しての自主退避を行った 50 家族程の方々が、いつ、どのような形で日本への再入国を果たしたかを調査した。

【ヒアリング S20：自主退避者の再入国の様子：S 社 R 氏の説明】

Q：次に、自主的に家族を連れて日本を脱出した方々が、再び日本へ再入国したのはいつくらいになりましたか。

T：大体、3.11 後、2～3 週間後です。それまでに全員が再入国を果たしています。

－なぜ 2～3 週間か？と聞いたそうですね。

－御想像通りですよ、自主的な出国ですから、宿泊費や交通費がかさみます。

－シンガポール・オフィスからの情報で、通常通りの業務が行われていると知って、なおかつしばらく放射能汚染の影響がどのようなものかを様子を見ていたわけです。

－どうやら、大きな問題は起こっていないと判断して、日本へ再入国したものと考えられます。

宿泊費用等の現実的な問題と、S 社日本支社での業務正常化と放射能汚染の関東への影響の様子等をみながらの帰国判断をしている事が解る。本国 S 社への転勤での家族同伴の移動ではなく、あくまで一時的な退避との考えである。その為に家財道具、住居等の生活に必要な環境は全てそのままにしての自主退避であった。

9. 現実の企業の対応：A 社

A 社でも外国人労働者と、その家族による自主的な海外退避が行われているので、その状況を調査した。

9.1. 放射能漏れへの対応は

【ヒアリング A34：福島⁶³原子力発電所での放射能漏れでの影響：A 社 F 氏の説明】

Q：福島原子力発電所での津波被害での放射能漏れの事が今までのお話しで出てきませんでした。

F：恐れていた事態ではなくて、恐れていた質問です。

ー情報自体は 3.11 当日よりラジオで情報は聞いていたのですが、目の前の事態に対処するのに精一杯で考える余裕がなかったのが実際のところですよ。

ーお恥ずかしい話ですが、対応としては無視するしかありません。

ーこれが関東平野内の原子炉での放射能漏れですと、業務データの退避とか、社員の脱出とか考えますが。

ー私たちはご覧のように日本人ですが、当社はいわゆる外資系で人数の割合は低いのですが外国国籍の社員もいます。

ー日本国籍以外の国籍の社員 210 名／1200 名＝17.5%が外国人となります。

9.2. 自主退避が判明したタイミングは

現実での外国国籍社員の自主的な海外への退避の情報を掌握したタイミングは、本人からの電話連絡となる。当然のことながら A 社としては社員のプライベートに介入は出来ない所以で本人からの連絡による現状認識は自然の流れとなる。

【ヒアリング A35：自主退避の連絡は何人くらいからでしたか：A 社 F 氏の説明】

F：3.15（火）の午前中に外国国籍の社員から電話がかかってきて、放射能汚染が心配なので一時日本を離れるので出社できないとの連絡を受けました。

ー人数としては、この時点でたしか 15 名程だったと記憶しています。

ー会社としての対応が必要と判断し、午後ミーティングを持ちました。

⁶³今回 3.11 大震災において被害が発生したのは「福島県」である。

ヒアリングでは数社の外資系トップが「福井県」との表現をしているが、発音が近い為の勘違いではない。

彼らは異なる企業間で協調して「福島県」へ活動拠点を構築しようと試みるも現地の対応が必ずしも好ましくなかったと感じており、対象を「福井県」へ変更した経緯がある。3.11 震災当時小規模ながら「福島県」内に施設を持っていたものの、実際には「福井県」からの同一施設より遠隔制御されていた。その様な経緯がある為「福島県」の事を「福井県」と表現している。本論文では、ヒアリング対象者による「福井県」の表現を「福島県」と変更し統一した。

9.3. 会社としての対応

A 社としては業務命令として外国国籍の社員と、その家族の海外退避を指示していない以上、これは厳密には業務放棄とみなされ、解雇⁶⁴の対象と考えられる。当然会社としての対応を示すことが必要となり、対策ミーティングが設定された。

【ヒアリング A36：ミーティングでの内容は：A 社 A 氏の説明】

Q：どのような事が話されたのですか。

A：全体で 1 時間程のミーティングでした。

ーインパクトですが、当社は 1200 名の会社組織で通常 80% 程の稼働率で正常業務が成立しています。

ー外国国籍社員 210 名／1200 名＝17.5% が外国国籍ですから、仮に全員が海外退避して業務を休んでも業務へのインパクトは少ない。

ー日本人社員への影響が未知数。

ー自主的な判断による海外退避なので、本来厳密には業務放棄だと考えられる。

ーでは解雇していいのかが疑問。

ー危険な地区から、家族まで含めて退避するのを禁じるのは人道に反するとの批判が懸念される。

ー会社としては、業務は継続する。

ー直接的には放射能汚染は関東一円には報告されていない。

ー状況的にはこんな事が確認されました。

人道的な問題も含んでおり、一概に解雇はできない。しかしもしこのままにしておけば、日本人社員との間に精神的な摩擦が生じる可能性も懸念される。

64 <日本企業と外資系企業本社採用者との解雇権>

・平成 16 年労働基準法の改正がなされた。

「解雇権の濫用」を防ぐため「解雇ルール」が平成 16 年の「労働基準法」の改正で規定された。

「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして無効とする」（労働基準法第 18 条の 2）

・「労働契約法」制定までは、労働基準法 18 条の 2 で解雇権の濫用は規制されていた。平成 19 年の改正により労働基準法 18 条の 2 は削除され、解雇権の濫用は「労働契約法」16 条により規定されることになった。

「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」（労働契約法第 16 条）

とあり、仮に外資系企業であっても容易に社員を解雇できない筈である。

しかし、今回自主退避した外国人は 4 社の本社採用であり、雇用契約はそれぞれ 4 社が所属する本国で結ばれている。日本へは長期出張又は転勤扱いであり、4 社では経営トップの判断で即解雇可能と考えている。

9.4. 現実的な対応

【ヒアリング A37：結論はどうになりましたか：A 社 F 氏の説明】

Q：結論はどうになりましたか。

F：ごくごく日本的に、黙認です。

－社内の「イントラネットで仕事を休む場合にはかならず報告を」を表示しました。

－ようするに会社としては、海外退避は指示しない。

－個人の判断では、妨げない。

－その間の給与は支払わないが、有給休暇は認める。

－移動の経費は当然自己負担。

－おおよそんな感じだったと思います。

－要するに、17.5%の外国国籍の社員の一部の行動に対応する時間を取りたくなかったんです。

『要するに、17.5%の外国国籍の社員の一部の行動に対応する時間を取りたくなかったんです』の言葉にある通り、A 社は外資系企業であるが業務の性質上、外国国籍の社員は全体の 17.5%程に過ぎず、さらにその中の一部の社員が取った行動に対応する時間を取りたくなかったとある。その表れとしての行動が「黙認」である。

9.5. ビジネスインパクトの検討

平時には見られない現象が起こったのであるから、一応ビジネスインパクトの検討を行っている。ただしここでのビジネスインパクトとは人数の掌握に限定されている。

【ヒアリング A38：自主退避した人数は何人くらい：A 社 F 氏の説明】

Q：最終的には何人くらいが出社しなかったのですか。

F：難しいんですよ。

－本人が出社していなくても、体調不良の可能性もありますから。

－更に我々日本人にしても、特に年齢の若い社員の一部には、連絡なしに休む者もいます。

－前日の飲み会で朝目が覚めずにいて、その為に連絡を入れないパターンもあります。

－外国国籍の社員のみを区別して、勤怠管理をしている訳ではなく、全社員を同じ扱いで管理していますから、ある日に何人が出社していて、何人が休んでいるかは後で調べれば解りますが、海外退避が目的で休んだ人数まではつかめないんです。

－一応、職場の担当セクションへ電話、メールで連絡してきて海外へ家族と共に退避した事がはっきりしている人数ですが。

－3.15（火）～3.18（金）までに 45 名程度です。

－他にも数名が休暇を取っていますが、休日の使い方は不明です。

－まあ、当社としてはリソース的にはインパクトは殆んどないので、特に対応はしませんでした。

結論としては『海外退避が目的で休んだ人数まではつかめないんです』の言葉にあるように、通常の休暇と海外退避が目的での出社拒否かの判断が難しく判断がつかない様子が解る。

9.6. 海外への退避の経路に関して

ここで疑問が湧いてくる。3.11 震災直後には国内線、国際線とも閉鎖されていたから、どのような経路で脱出したのであろうか。

【ヒアリング A39：退避の経路は解りますか：A 社 F 氏の説明】

Q：3.11 直後には国内線、国際線とも閉鎖されていたから、どのような経路で脱出したんでしょうか。

F：当社としては、あくまで個人の行動ですから、ヒアリングも調査もしていません。

－会社としては関心がないのです。

－個人か、家族を連れただけでも無関心です。

－又、退避先にも関心を持ちません。

－結局 2 週間程で全員が元の職場へ復帰しています。

－当社は外資系企業ですので、長期休暇は珍しくなく、休暇後の復帰といった対応をしていました。

－数人の方が、海外ではなく九州の温泉地のお土産を持参している方はいましたが。

－もし会社として調査するとなると、その間の費用の請求処理とかが発生し、更には日本人との間に勝手に業務放棄した社員に経費や給料を支払うのか、との議論が発生する懸念があります。

－そんな事に時間は割きたくないんで、このお話しはここまでにしていただけませんか。

Q：なるほど、極めて現実的な対応をして乗り切ったわけですね！

A：こだわるようですが、乗り切ったのではなく、問題として扱わなかったんですね。

A 社としての考え方としては、あくまで『会社としては関心がないのです』としている。この問題に本格的に取り組むとなると、『もし会社として調査するとなると、その間の費用の請求処理とかが発生し、更には日本人との間に勝手に業務放棄した社員に経費や給料を支払うのか、との議論が発生する懸念があります』の言葉のように、付随して解決しなければならない問題が発生するのを回避したいとの判断が働いている。

9章 ヒアリング結果に基づく改善策

1. 外資系企業での対応状況

今回ヒアリングでの成果の一つとして緊急対応体制そのものについて今後日本企業や、一個人においても見習うべき対応が多数確認された。

- ・ 初動体制の速さ。
4社共通して、震災発生から2～3時間以内には災害対策本部が機能している。
- ・ 災害発生直後には、意志決定権を持つ緊急時対応責任者が明確になっている。
- ・ 普段はミーティングルームや CIO ルームとして機能している部屋でも、緊急時には災害対策本部として機能できるインフラを備えたスペースが確保されている。
- ・ ほぼ1時間以内には人員等、固定された作業場所を持つ人々の被害状況の報告を受けている（営業マン等、外回りの社員への対応には改善の余地ありと認めている）
- ・ 2時間以内にオフィス、別拠点にある工場、設備面の被害状況を掌握している。
- ・ 非常食、飲料水、簡易ベッド、毛布等の防災用品を、専用スペースを設けて備蓄しており有効活用している（備蓄品目と量が充実している）
- ・ 企業内での拠点間、特に本国との通信は意外にも確保されていた。
専用線（フレームリレー）、VPNによる簡易専用線、インターネット回線、特にIP電話を有効に活用している。
- ・ どの会社でも高機能の浄水機と専用タンクを確保しており、飲料水についての心配は少ない。
- ・ 全データ損失のワーストケースを想定して、通常のルーティンワークとしてのバックアップ（差分）以外に、業務中断後にフルバックアップを実施している。そのデータを本国（本社）や海外オフィスのインフラへ転送している。

これらの項目に関しては程度の差はあっても日本企業においても実施されている筈である。しかしその真剣さ（徹底度）には違いがあり、最終的には企業存続の可能性の差として現れると考えられる。

2. 改善すべき対応

今回の対応では良好に機能した対応計画もあるが、同様に改善の余地のある対応も幾つか確認されている。

- ・ 社外に出ている社員、営業マンとの安否確認が殆ど不可能な状態となった。
⇒決定的対策は無いが、全員にスマートフォンを携帯させ、緊急時E-Mailとスカイプでの連絡確保を試みるとの事。
⇒他にGPS機能搭載の携帯を所持させるプランもある。

要するに移動する社員の所在と安否の確認は無理だと決めつけることなく、真剣に対策に取り組んでいる事が解る。

- ・ 本国（本社）とは物理的に離れており、連絡は付くものの直接の支援は受けられず、日本本社中心の対応となった。
この事は当然の結果であり、現場から遠く離れた場所からのコントロールはかえって非合理である。日本本社のメンバーの判断としては情報提供や IT インフラによる機能提供、資金手当等が現実的対応だと考えている。

- ・ 緊急対応マニュアル

各社とも 2 種類の緊急時対応マニュアルが存在している。

- 災害直後：1 ヶ月以内が対象

- ✓ 人命の安否確認と、インフラ、設備の機能確保。
⇒いわゆる初動体制の確認マニュアルである。
- ✓ 業務遂行目標を 30%としているので、優先的に対応する顧客のリストと基準が定められている。
⇒保険会社ではこの対応ルールが外部へ漏れると、顧客を失うと懸念している。
- ✓ 人員確保の手順（連絡手順）
⇒人員確保の手順=安否確認と出社が可能な状態かを確認する手段としての連絡網の運用方法となる。

- 企業の業務機能回復：1～6 ヶ月程度が対象

災害発生後 1 ヶ月を乗り切った後に行う、企業の通常業務への回復と切り替え。
更には改善の余地が確認された事項に対する改善手順が記されている。

- ✓ 資金手当
今回各社共、緊急対応の資金としては緊急時対応用に予めプールされていた資金を充てた。しかしながら緊急時対応用に確保されている予算には限りがあり、一般目的の予備費からの補てんが必要となっている。予備費の執行は手続きが面倒である為、円滑にいかない場合も多く発生した。円滑な資金手当てが可能な改善の必要を認めている。
- ✓ オフィスとインフラの復旧
オフィス自体のダメージの復旧の事はあまり書かれていない。それよりも IT インフラの復旧と、業務システムのサービスの復旧により多くのスペースを割いている。オフィス自体の機能回復へ配慮することが必要である。
- ✓ 人員の確保

ここでいう人員の確保とは、既存のスタッフの安否確認や、出勤可能性の紹介方法の確認ではない。不足した人員の確保手順の事である。新規採用、中途採用、特殊なスキルを持った専門家の補給にはヘッドハンティング会社への手配が必要等といった内容である。

3. 各社の改善取組の基本方針

各社共 3.11 後 3 ヶ月で緊急対応としては終了し、長期プランの変更に取りかかっている。

日本企業との違いは、単なる緊急時対応計画の見直しではなく、震災と津波、それに長期化する事が懸念されている放射能汚染への対応から、ビジネスモデル自体の変更を含んでいる点である。

【現在推進中の主な改善策】

- ・ H 社
 - ✓ 東北地方への本格営業展開を断念する
 - ✓ 緊急時に対応できる顧客の基準を現状契約金額 1 億円から、5000 万円へ引き下げる。その為には設備と運用体制の増強が必要な為 5 年が必要。現在の契約金額 1 億円未満の顧客（全顧客の 99%）と監督官庁には知られてはならない情報。
- ・ P 社
 - ✓ 現在の N 氏工場の規模を半分程度に縮小する
 - ✓ 別の場所に同一規模の工場を新設する
現在の工場のある自治体、関連会社（資材調達先）、N 市工場勤務の従業員には知られたくない。
 - ✓ 6～8 年以内に全社員の半数を日本人以外に入れ替える
社内では原則秘密にしたい、当然のこととして実施する。
- ・ S 社
 - ✓ 東北、北海道地区での大規模技術開発センター設置計画を白紙にする。
 - ✓ 営業展開と開発センター計画を、関西、九州、沖縄に変更する。
準備期間 5 年間は日本の IT ベンダーには知られたくない。
- ・ A 社
 - ✓ 緊急業務計画の作成中
 - ✓ 訓練計画作成と実施
 - ✓ バックアップセンターの構築計画作成と実施
今回の対応と現状、得に契約データ処理の体制が監督官庁（金融庁）に漏れると業務停止処分が想定されるので、10 年間は社外に知られてはならない。

4. 想定外の事態

外資系企業では、3. 11 直後、放射能漏れの報道がなされて後の対応は早く、作業拠点を関東から退避する行動を取っている。

具体的には大阪、九州、シンガポールのホテルやレンタルオフィスの手配を一斉に始めており、インフラは別として通常時業務の 30%が可能なインフラを構築しようと試みている。

更に外国人知識労働者を中心に関東より西や、海外、主にシンガポールへの自主退避が行われました。ほぼ全ての対象者は家族を連れての自主退避であり、余り費用もかからず、しかも必要となれば更に日本から遠く避難するのに都合のよいシンガポールへの退避が大部分であった様子です。本来ならば業務放棄であり処分の対象であるべきですが、現実には業務を続けた他の社員からの不満も出なかったとの事で今回は不問とされた様子ですが、今後の為には明確なルール作りが必要でしょう。

4.1. H 社の場合

H 社での 3. 11 震災発生当時より 6 ヶ月時点での対応の認識をヒアリングにより調査した。3. 11 震災での H 社への実質的なビジネスインパクトは、極めて小さいとの判断をしている。しかしながら今後更なる契約者の確保を目指して九州、東北への事業展開の内、関東地区より北側への事業展開を停止する結論を出している。H 社から見て 3. 11 震災の経済的被害の克服にエネルギーを割かなければならない福島県⁶⁵、及びその周辺区域と、今後の放射能汚染拡散が懸念される東北地域へのビジネス展開をやめて、その分の資金、人的資源を九州へ振り向ける決定を行っている。

その為 H 社がハイリスクと考える地区への進出を強行しなければならない理由は何もない為、短時間で関東より北の地域への進出を断念する決定が可能であったと考えられる。

以下ヒアリング内容より、詳細を考察する。

ビジネスインパクトの実際と今後の展開

3. 11 震災での H 社が認識している現実のビジネスインパクトの分析内容と、今後の緊急時対応体制への反映について調査した。

⁶⁵今回 3. 11 大震災において被害が発生したのは「福島県」である。

ヒアリングでは数社の外資系トップが「福井県」との表現をしているが、発音が近い為の勘違いではない。

彼らは異なる企業間で協調して「福島県」へ活動拠点を構築しようと試みるも現地の対応が必ずしも好ましくなかったと感じており、対象を「福井県」へ変更した経緯がある。3. 11 震災当時小規模ながら「福島県」内に施設を持っていたものの、実際には「福井県」からの同一施設より遠隔制御されていた。その様な経緯がある為「福島県」の事を「福井県」と表現している。本論文では、ヒアリング対象者による「福井県」の表現を「福島県」と変更し統一した。

【ヒアリング H49 : 3. 11 でのビジネスインパクトは : H 社 H 氏の説明】

Q : 3. 11 でのビジネスインパクトは、どのようなものでしたか

H : リスク管理部門ですでに分析済みです

ー現在の当社のビジネスモデルでは関東を中心に関西地区に展開、新規契約の 90%をこの地区で確保している

ー現在年商 3000 億円でビジネス的には十分の利益を確保できている

ー今後の展開は、九州と、新潟地区への展開を計画していた

ー震災と津波による経済活動の崩壊、福島原子力発電所からの放射能汚染等から、新規契約者の確保が困難

ー九州地区の営業強化でも、新規顧客確保は期待できる

ー今回不幸な出来事が発生している関東より北の地域は、弊社のビジネスには直接的な影響が少ないと判断しています。

H 氏は H 社リスク管理部マネージャである。彼のチームにより今回の 3. 11 震災が H 社のビジネスに及ぼすビジネスインパクトの分析を行っている。3. 11 震災時点での H 社ビジネスのターゲットは関東地区に集約させており、今後数年をかけて日本全国に展開する計画であった。その全国展開の先駆けとして九州と新潟へビジネス拠点を構築していた。現状の契約者の大部分が関東地区へ居住しており、しかも今後も関東地区での新規顧客を確保できるとの見通しから 3. 11 震災での H 社への実質的なビジネスインパクトは極めて小さいとの判断をしている。

しかしながら今後更なる契約者の確保を目指して九州、東北への事業展開の内、関東地区より北側への事業展開を停止する結論を出している。H 社から見て 3. 11 震災の経済的被害の克服にエネルギーを割かなければならない福島県及び、その周辺区域と、今後の放射能汚染拡散が懸念される東北地域へのビジネス展開をやめて、その分の資金、人的資源を九州へ振り向ける決定を行っている。

現状 H 社のビジネスは順調であり、関東地区で十分な利益を上げることに成功している。更なる利益の確保の為に計画している全国展開である。決して企業生き残りを賭けた全国展開ではないのである。そお為、H 社がハイリスクと考える地区への進出を強行しなければならない理由は何もない為、短時間で関東より北の地域への進出を断念する決定が可能であったと考えられる。

具体的なビジネスモデルの変更内容は

上記の決定を反映する為の具体的なビジネスモデルの変更内容を調査した。

【ヒアリング H50：具体的なビジネスモデルの変更内容は：H 社 H 氏の説明】

Q：ビジネスモデルへの変更は

T：結果は明らかです。

－新潟オフィスは、情報収集に特化します。

－積極的な営業展開は、コストベネフィットの観点から行いません。

－新規事業展開は、九州を重視します。

－今回の変更で、経営への悪影響はないと考えています。

－製造業や不動産業、その他のサービス業とも違い、金融商品、それもスパンの長い特殊な金融商品を扱っているため 3.11 の影響は殆んどありません。

新しい事業展開を行う為に九州及び新潟へ、ビジネス拠点としての機能を持たせた新潟オフィスは構築済みである。この内新潟オフィスでは新規契約者を確保する為の営業展開は行わず、3.11 震災復興や、新たな放射能漏れと汚染地域の状況等の情報収集の目的へ特化した運用に変更する事が決められている。

4.2. バックアップセンターの配置変更

インフラに関する今後の対応が検討されている。ただしここで言うインフラとは、業務システムを動作させるのに必要な IT インフラや、ユーザーサポートや質問を受ける為のコールセンターを指している。

【ヒアリング H51：バックアップセンターの配置変更は：H 社 H 氏の説明】

Q：インフラに関する今後の対応は

T：まずはバックアップセンターに関する内容ですね

－インフラのバックアップセンターとしての晴海オフィスだけでは、事業継続体制としては不十分

－前リスク管理責任者は、晴海オフィスで十分との判断をしたが、基本的認識に欠けている

－今後は、関東では直下型地震、東海地震、東南海地震、南海地震が予測されている事実を意識していなかったのは致命的怠慢だ。⇒Web 上の地震解説記事である

－この記事は外資系企業のリスク管理部門ではよく参照されています

－前リスク管理責任者は、この記事を読んでいませんでした。

Q：今後は具体的にはどの地区に、あるいは方式自体を再検討するのですか？

T：晴海のバックアップセンターは構築してしまったので活用はします

－関西（大阪）ではなく、九州か、国内に適切な場所がなければシンガポールに必要だと考えています

バックアップセンター構築・運用計画の根本的見直し計画が説明されている。前提条件として、関東では直下型地震の発生、連鎖反応により殆ど同時期に発生が予測される東海地震、東南海地震、南海地震が連続して発生した場合を想定している。もしそのような事態が発生したならば晴海でのバックアップセンターも被災する可能性が懸念される。これらの地震発生に関する情報は特定の Web ページ⁶⁶より得ている。

4.3. 新バックアップセンター構築地の候補は

【ヒアリング H52：新バックアップセンター構築地の候補は：H 社 H 氏の説明】

Q：今後は具体的にはどの地区に、あるいは方式自体を再検討するのですか？

T：晴海のバックアップセンターは構築してしまったので活用はします

ー関西（大阪）ではなく、九州か、国内に適切な場所がなければシンガポールに必要だと考えています

今回ヒアリング時点では具体的な構築先候補が挙がっていなかった。既に構築してある晴海バックアップセンターも一応活用はするとの方針が示されている。東海地震、東南海地震、南海地震が連続して発生した場合、すなわちワーストケースを想定しており、大阪ではなく九州又は、シンガポールを候補地に選んでいる。

4.4. 可能性としてのクラウドの活用

業務システムの機能確保の為にバックアップセンター構築であるが、ここで昨今話題のクラウドの活用を検討しているので、その内容を調査した。

【ヒアリング H53：可能性としてのクラウドの活用：H 社 T 氏の説明】

T：気になるのが「方式自体を再検討」？

Q：一つの可能性としてクラウドの活用等です

T：クラウドの概要を教えてください

ヒアリング実施者の筆者に対しての逆質問で『クラウドの概要を教えてください』の言葉にあるように、動作原理の概要を知ることなく自社業務システムをクラウドに移行する検討を行っているが、当然の事ながら、あまり好ましい事ではない。

4.5. クラウドの基本説明

ヒアリングの場では質問に徹するのが原則だが、クラウドに関する解りやすい説明を求

⁶⁶ー今後予測されている 4 大地震、連鎖反应的に複数同時に起こる可能性あり。

ー南海地震
ー東南海地震
ー東海地震
ー東京直下型地震

められたので一応無難な説明を行った。余りヒアリング実施者が説明を行うとバイアスがかかる事が懸念されるので簡単な説明に留めた。

【ヒアリング H54：クラウドの基本説明：H 社 T 氏の説明】

Q：膨大なインフラ群をネットワークで接続し、1 台の超巨大なバーチャルサーバを構成したのがクラウドです。

－ユーザは契約単位で、バーチャルマシンを個別に起動して使用します。

－契約したバーチャルマシンは DB のデータ移行等必要なく、CPU スペック、メモリー、ハードディスクの容量を設定変更だけでマシンスペックを変更できます。

－実行中の命令にエラーが発生すると、他のマシンへ命令が回されるのでユーザから見て、無停止システムを構築できる。

－したがってイニシャルコスト、ランニングコストを抑えられる。

－自社の顧客データを他社のサーバ群へ分散配置する

－クラウドサーバ群とクライアントとはインターネットを使用する

－アプリケーションは、基本は Web ブラウザーベースとなります

－したがってセキュリティ上問題がある。

ヒアリングが目的で、提案が目的ではないので説明はここまでとした。

4.6. 企業存続計画の変更内容

具体的な企業存続計画の内容を調査した。

【ヒアリング H55：企業存続計画の変更内容：H 社 T 氏の説明】

T：九州から、関東までを活動の中心とする

－バックアップセンターを九州にも構築する

－緊急時の社員の海外、国内退避を早い時期から認める

－フレームリレー網で結ばれた処点には、情報収集の手段を共通して整備する

－簡易地震計

－ α 線、 γ 線も計測可能な測定器の設置

－風向、風速、気温、湿度計を設置する

－外部の様子をモニターする Web ベースのライブカメラを設置する

－非常発電機のオイルの備蓄量を 3 日⇒10 日以上とする

－緊急時のマニュアルを整備し、社内教育を定期的を実施する

H 社ビジネスの活動対象を南は九州から、関東地区一圓に限定している。更に注目すべきは『緊急時の社員の海外、国内退避を早い時期から認める』の言葉にある通り、緊急時の

社員の海外・国内への退避を認めている点に注目すべきであろう。

おおむね好ましい方向への変更であるが、非常発電機用のオイル保管料に関する変更で現状 3 日分の保管量を 10 日分へ引き上げるプランがあるが、この部分は日本の消防法で自家発電機の燃料の保有は、3 日分までとの制限があるので変更は無理である。

4.7. 緊急時に対応するユーザの基準変更内容

緊急時に対応するユーザへの対応基準の変更内容を調査した。

【ヒアリング H56：緊急時に対応するユーザの基準変更内容：H 社 T 氏の説明】

Q：ユーザに対する基準も変更するのか

T：限られたシステムリソースと HR に対応するので、最低 10～20%の業務継続を目標にするのは変更なし

ーユーザへの対応は、現状契約金額 1 億以上の顧客のみ対応を、バックアップセンターの増設と、要員の確保計画により契約金額 5000 万円以上のユーザへの対応を可能にするのを目標とする

ー保険販売人の資格を持った営業の方々、一時的に営業活動を停止していただき、自宅待機していただく。

ーユーザの契約毎にアメリカ本社と再保険契約を結んでいるが継続する。

ー災害時、Web ページでの情報発信の可能な体制を作る

ーコンテンツ作成

ーコンプライアンス・チェック

ーテストサーバーによる確認

ーこれらのプロセスを簡略化する体制を準備する

ー社内教育を定期的実施する

緊急対応時の混乱したタイミングであっても平時の 10～20%の機能を維持する事が H 社での企業存続計画の目標値である。ではその維持した平時の 10～20%の機能を使って行う事は、契約金額 1 億円以上の顧客のみを対象とした契約サービスである。逆に言えば大口契約以外で資金余力の無い、従って災害時緊急に保険金手続きを行いたい小口ユーザは切り捨てる対応である。倫理的には批判を受ける可能性はあるが極めて現実的対応といえる。その部分は改善していく方向であり、今後は契約金額 5,000 万円以上のユーザへの契約サービスが可能な体制へ強化する方向性である。

4.8. ワーストケースの想定

H 社での 3.11 震災に対する様々な対応を調査して考えられることは、緊急対応責任者だけでなく、一般社員の判断と行動に関してもワーストケースの想定がその根幹にあると思えない判断を示している。その部分を調査した。

【ヒアリング H57：ワーストケースの想定：H 社 T 氏の説明】

Q：最後に 3.11 への対応の基本方針はワーストケースの想定ですか？

T：当然です。

－大地震と、それに付随して発生した津波による災害だけならば、対応は違ったものになった筈です。

－福島原子力発電所からの放射能漏れ事故を知った時点で、一部の社員が自主的に海外退避を行いました。

－彼らは、大部分の物がリスク管理を学んでいるか、我が国海軍で戦争経験を持っています。

－私も、彼らも常にワーストケースの想定が原則です。

－「たぶん、何とかなる」との楽観的な思考回路は我々にはありません。

Q：今後の展開は

T：PDCA サイクルに従い、全面的に反省して、計画を改善します。

ワーストケースの想定は当然との主張である。緊急対応責任者だけではなく、働く社員の側も同様だと主張している。この様な反応は単にコンテキスト⁶⁷の違いだけであろうか、社員の方も大部分がリスク管理を学んでいるか、海軍での戦争経験を持つとのことである。国民性、コンテキストの違いもさることながら、リスク・マネジメント等の教育の普及と、生き延びるために取るべき行動、考え方を身につけることにより、このようなワーストケースを想定しての対応は可能となると言える。

⁶⁷ コンテキスト（Context）あるいはコンテクストと呼ばれる、一般的には「脈絡」、「状況」、「前後関係」、「背景」と訳されることが多い。ここではお互いのコミュニケーションを取る場合の共通の価値観についての共通認識との意味合いで使った。

5. P 社の場合

P 社での 3.11 震災発生当時より 6 ヶ月時点での対応の認識をヒアリングにより調査した。今回の 3.11 震災は P 社にとっては殆んど被害がなかった。それは関東より北に企業活動を行う拠点がなかった偶然によるものである。収益的には逆に医薬品、医療製品への特需にこたえる形で増収となっている。今回無傷であったことに安堵することなく、次回は無傷では済まない事を前提とした企業存続計画構築を決定している。

ページの関係で詳細は省略するが P 社本社要員だけでも 2,000 名の企業である。これらのプランを実施するだけでも大規模プロジェクトとなり、P 社内部でパラダイムシフトを起こす引き金となっている。安定稼働している 0 地区工場を半分に規模縮小して、代替工場を九州に新設するプランを実施中である。

更に大部分を占める日本人社員の数を 6~8 年程度で半数にして活力ある外国人の若者を多数採用して企業のモチベーションを維持するプランまで実行中である。本格的な取り組みへの決意が感じられる内容である。

アンケートによれば、日本企業は「サプライチェーンの見直しのためにどのような策を講じましたか」に対して、製造業ではサプライチェーンの複数化に 64%の企業が取り組んでいる。しかし P 社の場合一点集中方式でのスケールメリットを諦めて、生産拠点自体を 2 分割して災害時での全減回避と、サプライチェーンの分散を図るとは徹底している。

以下ヒアリング内容より、詳細に考察する。

5.1. P 社現地生産のビジネスモデル

ここで P 社企業存続計画構築の大前提となる現地生産のビジネスモデル⁶⁸を明らかにしておく必要がある。P 社はグローバル展開している製薬企業であり、地震発生頻度の低い地域にも生産拠点を所有する企業である。更に薬剤は商品としてはコンパクトで他の工業製品程は輸送コストもかからない。当然、世界でも有数の地震多発地域である日本国内に製造拠点を置かず、本社からの輸入に切り替える選択肢も考えられる。

しかし P 社に限らず製薬企業においては現実的ではないとの事である。何故ならば地域、人種、生活習慣により薬剤の消費者となる人々の基礎代謝 (Metabolism) が異なるのが原因との事である。通常治療目的に薬物を人間に投与する場合の投与量の基本は、体重に対する量で決定されるが、実際の運用は微妙で、「薬剤の効果は同一体重であっても人種によっても大きく異なる⁶⁹」ことは周知の事実である。

筆者も海外への出張頻度の極めて高い時期があり、体調を壊し現地の医療機関で処方箋を受け取り、薬局で薬を受け取り飲んだ経験が数度ある。その際非常に薬の効果が強く、

⁶⁸ グローバル展開している製薬会社に共通したビジネスモデルである。治療用薬剤は現地生産が原則の理由説明である。この知見は筆者が、かつて P 社全社システム構築時にプロジェクトマネージャとして参加した際に受けた全体説明で説明を受けた内容である。

⁶⁹ 現在では、人種別の薬剤の投与量はエキスパートシステムにより半自動的に算出される。その基礎データとする為に、各製薬会社では消費地域に居住する民族単位での遺伝子情報を収集、蓄積している。

行動不能になった経験がある。アメリカ人等は、我々日本人よりも人種的に薬剤の効果が表れにくい体質で、体重に対する薬剤の量が日本人よりも多く処方される為、日本人には非常に強く作用することは多くの方が経験している事である。

治療目的の薬剤を開発、製造、供給する為には、人種による効果の違いや、その国の栄養状態、更には社会的要素、副作用発生時の治療を受けられる医療体制の状況、法的な要因まで含めて製品の内容が調整されるので、現地での研究、調整、製造は不可欠な要素となる。したがって製薬業に関しては、製品を供給する現地での研究、製造、供給が不可欠のビジネスモデルとなる為、生産拠点を海外に変更することは不適切と判断される。

5.2. ビジネスインパクトの実際と今後の展開

3.11 震災での P 社が認識している現実のビジネスインパクトの分析内容と、今後の緊急時対応体制への反映について調査した。

【ヒアリング P54：3.11 での現実のビジネスインパクトと今後の対応：P 社 H 氏の説明】

Q：御社の場合 3.11 でのビジネスインパクトが意外な程小さかったと認識しましたが、今後の展開は

H：おっしゃる通りです。

－当社は偶然にも関東より北側に拠点を持っていません。

－一部の材料、生薬の購入先を持っているのみで、あとは自社製品の販売と、搬出が対象でした。

－それでも被災地と、その周辺での経済活動の低迷から売上に大きく響くのが一般的な現象です。

－しかしながら、当社の製品は薬剤と医療機器、医療関連製品ですので需要が低迷する事はありませんでした。

－売上の的にはかえって増収となりました。

O：振り返ってみると当社にとっての 3.11 と、その対応は 1 ヶ月で終了しました。

－当然、とても幸運なことだと考えています。

－しかし、今後予測されている、4 大地震を重要視します。

－南海地震

－東南海地震

－東海地震

－東京直下型地震

－この 4 つの地震が連鎖して同時に起こった場合を想定しての企業存続計画の再構築を決定しています。

今回の 3.11 震災は P 社にとっては殆んど被害がなかった。それは関東より北に企業活動を行う拠点がなかった偶然によるものである。収益的には逆に医薬品、衣料製品への特需にこたえる形で増収となっている。ここで P 社の決意が述べられている。自然災害に対す

るワーストケースとも考えられるが、しかし現実には起こり得る事態として、南海地震、東南海地震、東海地震、更に東京直下型地震が連鎖して発生した場合を想定しての企業存続計画の構築を宣言している点にある。今回無傷であったことに安堵することなく、次回は無傷では済まない事を前提とした企業存続計画構築を決定している。

5.3. 前提とするシナリオ

P社では企業存続計画の再構築を決定している。現状のものを一旦リセットして一から再構築する方針で、社内プロジェクトとして正式にかつ徹底的に進めようとしている。企業存続計画再構築にあたりイメージしているビジネスインパクトとビジネス環境に影響する被害想定を調査した。

【ヒアリング P55：企業存続計画の前提とする災害による被害は：P社H氏の説明】

Q：ところで上記 4 つの地震が連鎖して起こることはあり得ることだと思いますが、イメージしているビジネスインパクトは

H：はい、当然ワーストケースが前提で、その上での存続計画の策定です。

ー想定するのは、自然災害

ー一か所で地震が発生、連鎖反応で 4 地震が発生

ー関連して、津波、火災、ガスタンクの爆発等が発生

ー原子力発電所への全電源喪失によるメルトダウンも想定

ー通常発電施設の損傷によるコマーシャルラインの停電も想定

ー電車、道路交通、水道、電話、等々の都市インフラの停止

3.11 震災経験後に再構築する企業存続計画であるので、前提条件も大変厳しい事態を想定しており、一ヶ所での地震発生を引き金に 4 大地震が連続発生し、更に、関連地区に隣接した原子力発電所が地震と津波の影響を受けてメルトダウンを発生するとの正に、ワーストケースの想定となっているのが特徴であるが、これは行き過ぎた過剰な反応ではなく実際に可能性としてあり得る前提である。

5.4. 現状の企業存続計画

企業存続計画を再構築する事に関して、既存の企業存続計画の概要を調査した。

【ヒアリング P56：現状の企業存続計画の実態は：P 社 O 氏の説明】

Q：現状の企業存続計画は、どのように作られたのですか。

O：私がお説明します。

－現実には、緊急時の体制が整っているわけではなく、訓練もなされていません。

－一応計画はたて、予算を確保して必要な備蓄品や、インフラは整備しています。

－理由としては、真剣さが足りなかったのです。

－きっかけはあります。

－阪神・淡路大震災です、1995 年（平成 7 年）1 月 17 日（火）に発生した兵庫県南部地震による大規模地震災害の事です。

－次に内容を追加したのは、インフルエンザのパンデミック対応です。

－2009 年 6 月頃でしたが、（豚インフルエンザ）新型インフルエンザ A 型(H1N1)

－この時ようやく、緊急時に稼働可能な要員を確認する意味での緊急連絡網の構築と、確認訓練等が実施されました。

P 社の今後の緊急時対応計画の要となる企業存続計画の再構築への姿勢として全力で取り組むとの熱意が感じられる。ビジネス的には順調な P 社ではこれまで危機意識がなかったことが想定される。現状の対応策は潤沢な予算を生かして防災用品の備蓄や、必要なインフラの整備は行っても、訓練等の実運用面を意識した対応は殆んど取られていない様子が確認される。阪神・淡路大震災⁷⁰とインフルエンザのパンデミック対応⁷¹で緊急連絡網の整備がなされたとある。簡単に緊急連絡網の整備と述べられているが現実には P 社本社のみで 2,000 名の社員との連絡・確認を短時間で実施できるインフラと運用訓練で大規模な物である事は認識すべきであろう。決して簡単な事のみしか行っている訳ではないことは事実である。

⁷⁰ 兵庫県南部地震（阪神・淡路大地震）M7.3 1995 年（平成 07 年）01 月 17 日 午前 05 時 46 分に発生。直下型地震の強烈な揺れにより多くの建物が倒壊し、その下敷きとなった人々を中心に 6000 名を超える犠牲者がでた。

⁷¹ 2009 年 6 月頃話題となった、（豚インフルエンザ）新型インフルエンザ A 型(H1N1)世界的大流行（パンデミック）による作業要員確保の状況を確認する為の対策全般を指す。

5.5. 今後の対応に生かせそうな経験

P社での今回の3.11震災での経験から今後の対応に生かそうとしている内容を調査した。

【ヒアリング P57：今後の対応に生かせる経験は：P社H氏の説明】

Q：なるほど、近い将来、企業存続計画の見直しを行う事は解りました。

－それでは今後の経験に生かせそうな経験はありますか。

H：勿論ありますよ、現状整理中ですが、

－早い時期に職場からの退避や、自主的帰宅を指示します。

－判断手段はこれからの課題です。

－個人と会社との連絡網と、通信の確保の手段を用意します。

－具体的な手段の検討はこれからです。

－まず海外退避の指示の仕方

－自然災害や、放射能汚染が懸念される場合、安全地帯への避難、退避、帰国を指示します。

－外国人労働者だけではなく、日本人労働者にも同一の指示を出すことにする。

－会社の指示で行うので、退避中の給料、交通費、宿泊費等は会社で補てんする。

－数千人単位の社員を抱える企業としては、帰宅困難状態に陥った場合の対応も必要。

－危険な被災地を徒歩で帰宅する

－空腹な状態で、長期間を過ごす

－対策を準備する

－通常、他の目的に使っているスペースに折りたたみベッドを使い、帰宅困難者の泊まり込みを可能にする。

－浄水器や非常食、発電機等の設備を整える。

－帰宅困難者に貸し与える、折りたたみ自転車

－帰宅支援マップ

－等々、今回の3.11での経験をベースにたくさんの計画や、アイデアが出つつあります。

様々なアイデアはこれから実行可能な部分を選択して削られるのではなく、順次実行されていく決定事項である点だ。

5.6. 実施への決意

P 社本社要員だけでも 2,000 名の企業である。これらのプランを実施するだけでも大規模プロジェクトとなる筈である。実施への決意を確認してみた。

【ヒアリング P58：プランの実施内容：P 社 H 氏の説明】

Q：なるほど！しかし待ってください、新宿本社だけで 2,000 名の方が稼働していると聞きます。

－その内半数の従業員へ対応しても、

－簡易ベッド、折りたたみベッド：1,000 台

－折りたたみ自転車：1,000 台

－かなり大規模な物になりますね！

Q：それに今まで伺った、御社の考えている企業存続計画ですと

－災害を受けにくい他の拠点の構築

－インフラの再構築

－要員の教育と訓練

－資金の手当て

－等々、大規模プロジェクトとなりますね！

－当社は外資系企業ですが、日本人が圧倒的に多く、安定した成長を維持している企業ですから、あまり危機意識は持っていないのです。

－それが今回の 3.11 で意識のパラダイムが起こっているのです。

－発生が懸念されている 4 代地震が起これば当社は重大な危機に直面することが想定されるのですからね。

今回の 3.11 震災での状況は、『それが今回の 3.11 で意識のパラダイムが起こっているのです』の言葉によれば、P 社内部でパラダイムシフト⁷²を起こす引き金となっている。企業責任を果たしつつ、社員の安全まで確保する為の本格的な取り組みへの決意が感じられる内容である。

⁷² パラダイムシフト (paradigm shift) とは、特定時代、分野において常識と考えられていたものの見方、考え方が劇的に変化する現象を指す。

5.7. S 社の場合

3.11 震災発生当時より 6 ヶ月時点での対応の認識をヒアリングにより調査した。

S 社でのビジネスモデルでは関東一円、主に東京都内の外資系企業と、日本国内企業との組み込み系開発が主な業務である。

S 社でも企業存続計画の見直しを行っているが、R 氏の言葉で『企業存続の為というよりは、通常の業務を行う為の新しい体制づくりと考えて取り組みます』とある。特に災害時のパニックセンター的な施設を構築するのではなく、通常業務の新しい体制を構築しながら、ビジネスモデルの一部変更も意味しており企業存続計画への取り組みの真剣さが理解される。

東京オフィスでの対応（2012 年 06 月より実施）に関しては、社員と、家族の居住地区を複数の地区へ分散し災害時での全滅を回避する。地域コミュニティの分散もやむなしとの判断である。

大阪に一時的に確保していたレンタルオフィスによる仮業務拠点を、通常のオフィスを確保し IT インフラと要員も確保して通常の運用に変更している。

更に九州へのオフィスの開設（2012 年 06 月より実施）、先に示した今後発生しうる災害の想定範囲予測にしたがって、大阪のオフィス確保だけでは不十分と判断して、九州にもオフィス機能を新設している。

R 氏の言葉『今後企業存続計画自体を見直して企業責任を果たしながら、社員と社員の家族の安全を確保できる状況を維持しようと努力しています』は、まるで日本企業の経営トップが語っているような表現である。日本国内を意識して日本人受けするメッセージを発言している訳ではなく、インド系企業の基本的考え方であることを意識しておく必要がある。

アンケートによれば、日本企業は「地域コミュニティとの連携について：43%の企業が地域コミュニティとの良好な関係を維持しており、今回の災害での緊急対応に生かせたと回答した」とある。地域に根差した企業活動を行い、殆んど地場産業化した企業ならではの特質であろう。

当然、上記のアンケート結果は S 社でのコミュニティとは意味が異なる。日本に赴任した社員とその家族が狭い地域に居住して、お互いに生活をサポートし合って、S 社もそれを支援部門でサポートしており、S 社関係者に特化したコミュニティである。S 社では災害時に限らず支援部門と連携して安否確認や生活支援等大きな効果を出しており、重視している。

5.8. 3.11 震災への対応は終わったと考えるか

【ヒアリング S21：3.11 対応は約 1 ヶ月で終わったと考えているのか：S 社 R 氏の説明】

Q：では、御社の 3.11 対応は約 1 ヶ月で終わったと考えれば良いわけでしょうか。

R：それは違います。

－短期的（3.11 後から 6 ヶ月）

－原子炉の状況

－福島原子力発電所の状態は安定しているが、原子炉内部の様子はよく解っていない。

－放射能漏れは落ち着いている。

－冷却水を日々大量に注入しているが、圧力容器内部の水位は極めて低い。

－当然大量の汚染水がどこかに漏れ出している。

－したがってこのまま東京都内でビジネスを継続できる保証はない（3.11 後 2 ヶ月後に対応完了）

－大阪に確保したレンタルオフィスへインフラを確保し、本社業務を行えるように整備しました。

－大阪に確保したホテルも期間を延長しました。

S 社でのビジネスモデルでは関東一円、主に東京都内の外資系企業と、日本国内企業との組み込み系開発が主な業務である。そのような事情において、3.11 震災自体の関東一円でのビジネスの継続に関係する社会インフラのダメージはほぼ復旧しており、のこる懸念事項は福島原子力発電所からの放射能による影響である。S 社の判断としても特に原子炉の放射能漏れへの影響に注意が向いている。

基本的な認識としては『冷却水を日々大量に注入しているが、圧力容器内部の水位は極めて低い』ことによる、『当然大量の汚染水がどこかに漏れ出している』との情報により、『したがってこのまま東京都内でビジネスを継続できる保証はない』との判断を示している。その判断にしたがって、大阪で確保した臨時オフィスを正規のオフィスとして構築しなおして運用し、先に確保しておいたホテルも期間延長する判断をしている。

5.9. 長期的戦略

直接今回の 3.11 震災への対応に限らず、今後の長期的緊急時対応体制の構築をどのように考えているのかを調査した。

【ヒアリング S22：長期対策はどのように考えているのか：S 社 R 氏の説明】

Q：次に長期対策はどのように考えているのですか。

R：一口で言って日本では、このまま何十年も大災害が起こらないことは無いと判断しました。

－大災害は起こる、可能な限りワーストケースでの対応です。

－検索して見つけた Web サイトによれば今後 4 種類の地震が想定される。

－今後予測されている 4 大地震が一つ発生する、それが刺激となって連鎖反応的に他も起こる

－南海地震

－東南海地震

－東海地震

－東京直下型地震

－想定する被害地区はいわゆる東海地区全般です。

－関東も安心できない。

－北陸、特に福島県及び、その周辺では依然として放射能汚染のリスクが続く

ここで今後の S 社としての緊急時対応計画の基本方針が述べられている『大災害は起こる、可能な限りワーストケースでの対応です』との言葉にあるように、3.11 震災が最後ではなく今後同様な自然災害は発生するし、その対応はワーストケースを想定しての対応となるとの考えを示している。

次に S 社の想定する自然災害が示されている、『⁷⁴検索して見つけた Web サイトによれば今後 4 種類の地震が想定される⁷⁴』との言葉がヒアリングで述べられている。明確に南海地震、東南海地震、東海地震、更に東京直下型地震まで含めた 4 大地震を想定の範囲内に入れている。したがって S 社の認識としては東海地区全般、福島県及び、その周辺、更には関東一円も大被害を受ける事を前提とした事があげられる。

⁷⁴ －今後予測されている 4 大地震、連鎖反応的に複数同時に起こる可能性あり。

－南海地震

－東南海地震

－東海地震

－東京直下型地震

5.10. 企業存続計画

今回の 3.11 震災での緊急対応を通して、S 社では企業存続計画自体の見直しを行って、その結果により新計画を実施している様子が解る。その内容を調査した。

【ヒアリング S23：長期対策はどのように考えているのか：S 社 R 氏の説明】

Q：現実的で厳しい前提条件ですね！

R：今後の企業存続計画の変更です。

－企業存続の為というよりは、通常の業務を行う為の新しい体制づくりと考えて取り組みます。

－東京オフィスでの対応（2012 年 06 月より実施）

－現状、東西線沿線、妙典、葛西、西葛西中心に社宅を借り上げているが、2～3 ヶ所へ分散配置する。

－水害等での社員と家族の全滅を回避したいので。

－非常時、帰宅困難時での泊まり込み機能の充実（簡易ベッド、浄水器、非常食等）

－データバックアップは、ネットワーク経由でハイデラバードのデータセンタでも行う。

（2011 年 06 月より実施中）

－当面システムのクラウド化は検討しない。

－大阪のレンタルオフィスでの対応（2012 年 04 月より強化開始）

－現状のレンタルオフィスは、あくまでレンタルオフィスなので効率が悪い。

－オフィス用のフロアーを確保して、IT インフラも含めて、オフィスを構築する。

－ビジネスホテルの長期確保ではなく、社宅を 1 ヶ所にまとめて確保する。

－大阪の外資系企業へも営業展開が可能になる。（難しいとは思うけど。。。）

－九州へのオフィスの開設（2012 年 06 月より実施）

－北海道へのオフィス開設は考えていない。

－東海沖地震も想定されることから、九州への拠点開設も必要と判断した。

－オフィス用のフロアーを確保して、IT インフラも含めて、オフィスを構築する。

－社宅を 1 ヶ所にまとめて確保する。

－可能であれば、九州の外資系企業への営業展開してみる。（自信はないですが。。。）

S 社での企業存続計画への取り組みのほぼ全容が示された内容である。基本方針として『企業存続の為というよりは、通常の業務を行う為の新しい体制づくりと考えて取り組みます』この言葉の意味するところは、特に災害時のパニックセンター的な施設を構築するのではなく、通常業務の新しい体制を構築するとあるのはビジネスモデルの一部変更も意味している。S 社での企業存続計画への取り組みの真剣さが理解される。

東京オフィスでの対応（2012 年 06 月より実施）に関しては、社員と、家族の居住地区を

複数の地区へ分散し災害時での全滅を回避するとの事である。リスク・マネジメント手法のリスク分散であるが、多少の地域コミュニティの分散もやむなしとの判断であろう。更には外資系企業では一般的な考え方である、「データを守る」との考えから、S社の巨大開発センターのあるインド国内ハイデラバードへ定常的にバックアップを確保するように運用を変更している。日本国内企業とは違い、わざわざバックアップインフラを構築しなくても海外拠点や日本国外の本社インフラが活用可能なのも外資系の特徴である。

大阪のレンタルオフィスでの対応（2012年04月より強化開始）では、一時的に確保していたレンタルオフィスによる仮業務拠点確保を、通常のオフィスを確保しITインフラと要員も確保しての通常の運用に変更している。

更に九州へのオフィスの開設（2012年06月より実施）、先に示したS社での今後発生しうる災害の想定範囲予測にしたがって、大阪のオフィス確保だけでは不十分と判断して、九州にもオフィス機能を新設している。

このように原則論として今後発生しうる災害の想定範囲予測を行うのではなくて、現実の対応に、次々に盛り込んで実施していくのが外資系企業の特徴である。

5.11. 各拠点を通じての共通の改善策は

S社の企業存続計画の対応としては、緊急時対応の為に拠点を災害発生確率の低い地域に新設するリスク分散の考え方が明確に示されていることが理解される。それでは次に各拠点を共通しての改善策を調査する。

【ヒアリング S24：各拠点を通じての共通の改善策は：S社 R氏の説明】

Q：各拠点を通じて共通の対策、改善策はありますか？

T：そのあたりは、私に取りまとめの担当者ですからお話しします。

ー連絡網は現状でよいと考えます。3.11の時よく機能してくれましたから。

ーこの連絡網は元々が生活支援用連絡網を、新型インフルエンザによるパンデミック対応で機能強化した物です。

ーどのオフィスにもカフェテラスはありますし、今後新設のオフィスにも設置します。

ーそこへ、セシウムを含んだ塵を濾過できる浄水器を設置します。

ーマスク、手洗いアルコール、手洗い洗剤は増強します。

ー薬箱の内容も増強します。

ー帰宅支援マップ、AM ラジオ、LED ライトを支給します。

ーIT 保守要員用だった、仮眠室、シャワールームを増強します。

ー各拠点にγ線まで計測可能な放射能測定器を設置する。

ーIP 電話の台数は増設する。

ー各リーダー以上のノート PC には Web カメラ、スカイプアダプター、モバイルカードは標準装備とする。

ー各拠点にはMCR（デジタル多重電話）と衛星携帯電話は、必ず設置する。

基本的で有効に機能する対応の一つ緊急連絡網、これはこのままでよいと判断している。3.11 震災時にも有効に機能したとされており、完成度が高い事が理解できる。目立つのは放射能漏れに対する対策である。『各拠点にγ線まで計測可能な放射能測定器を設置する』とあり、3.11 震災以前の防災用品には含まれなかった装備である。現実的に有効な対策と考えられるのはカフェテラスへの『セシウムを含んだ塵を濾過できる浄水器を設置します』であろう。イニシャルコストだけでなく、高純度フィルター交換等のランニングコストも発生するが、不純物濾過の飲用水確保は日常の健康確保の観点からも有益な対応である。

5.12. 今後の災害への対応は

S 社の今後企業存続計画実施の決意を確認してみた。

【ヒアリング S25：今後の災害の対応まで含めて考えている事は：S 社 R 氏の説明】

Q：今回の 3.11 への長期対応だけではなく、今後の災害の対応まで含めて考えていらっしゃいますね！

R：はいはい、3.11 はまだ終わってはいませんよ！。

－今後原子炉圧力容器内に注入している大量の水が、放射能で汚染された状態でどこに流れ出しているか判明すれば、また事件になる可能性もありますし。

－我が社は今回の 3.11 をきっかけとして、今後企業存続計画自体を見直して企業責任を果たしながら、社員と社員の家族の安全を確保できる状況を維持しようと努力しています。

この最後の言葉『今後企業存続計画自体を見直して企業責任を果たしながら、社員と社員の家族の安全を確保できる状況を維持しようと努力しています』との言葉は、まるで日本企業の経営トップが語っているような表現である。日本国内を意識して日本人受けするメッセージを発言している訳ではなく、インド系企業の基本的考え方であることを意識しておく必要がある。

6. A 社の場合

3.11 震災発生当時より 1 年が経過した時点で緊急時対応体制全般を改善しようとする体制が整いつつある。過去数度に渡り M&A の対象とされており、企業存続計画作成の余裕が無かった事情がある。再び M&A の対象としての企業体質を強化したいとの親会社の意向により、組織の独立性は極めて高く維持されており、A 生命からの残留者で意欲のあるものが責任者となり潤沢な予算措置が取られてプロジェクトとして推進されている。

A 社 A 氏の言葉によれば『プランニングで半年、準備半年、構築&訓練で 1~2 年を見込んでいます』とあり、要するに 2~3 年程で必要な緊急時対応体制を構築することを目標としていることが解る。『費用 120 億は、当社にとってビックプロジェクトですけど、やることは決定事項なんです』との言葉から、予算措置にも配慮がなされているようすではある。

問題点としては、ヒアリングで筆者に対し『あと自家発電とインジニウムに関して教えて下さい』との F 氏の言葉にある通り、新規選任された責任者 F 氏は少なくとも緊急対応の為の機材、自家発電設備等の専門知識は少ないことが解る。更に自社基幹業務システムでの中心をなすパッケージソフトである、インジニウムに関しても知識のないことが解る。

責任者は必ずしも自分が責任を持つプロジェクト全体の専門知識を持つ必要はないが、キーワード的な構成要素の知識は必要と判断される。この事を補う為には新緊急時対応体制構築プロジェクトチーム内部に必要な専門知識を持つメンバーを、内部、外部のコンサルタントを含めて早期から加える必要があろう。

外資系のしかも金融系企業の意志決定中枢の状況としては、不十分な体制であり今後数年間はこの状況を外部、特にユーザや監督官庁には知られたくないとの強い要望も理解できる。以下ヒアリング内容より、詳細に考察する。

6.1. A 社での今後の対応策

【ヒアリング A40：今後の対応策は：A 社 F 氏の説明】

Q：今回の 3.11 以後 1 年を経過した訳ですが、今後の対応等ありましたらお話し下さい。

A：今回当社の恥になる部分も含めてお話ししました。

－このようなお粗末な対応が、この時点で公開されますと当社は契約者を多数失う事になります。

－ご配慮いただきたいと思います。

A：今後の展開ですが、今回は福島県及び、その周辺地域での災害に、原子炉の全電源喪失によるメルトダウンという最悪の災害でした。

－幸い当社でのビジネスインパクトは殆んど発生しませんでした。が、検索して見つけた Web サイトによれば今後 4 種類の地震が想定されて、しかも連鎖的に連続して発生するとの予測もあります。

F：3.11 後実は今回ヒアリングの数日前に、我々の新タイトルが決定されました。

－今まで全くなかった企業存続計画を作成し、その結果をプロジェクトとして実行する事になりました。

－私がその責任者です。

－一次の関東直下型、あるいは西の大地震が発生した場合には、当社も当社の社員も無事ではすみません。

－やっと、その対応をすることになりました。

A 生命では『⁷⁵検索して見つけた Web サイトによれば今後 4 種類の地震が想定』した対応を取るとの事が解る。更に『今まで全くなかった企業存続計画を作成』との言葉から解るとおり、常に会社統合や M&A に対応している不安定な組織では、外資系企業だから緊急時対応計画がしっかりしているという訳ではなく、会社の環境により相当な程度の差があることが判明した。

⁷⁵ 今後予測されている 4 大地震、連鎖反応的に複数同時に起こる可能性あり。

- －南海地震
- －東南海地震
- －東海地震
- －東京直下型地震

6.2. 具体的プラン

ヒアリング時点での緊急対応計画の具体的なプランを調査した。

【ヒアリング A41：具体的なプランは：A 社 F 氏の説明】

Q：ところで、具体的プラン等ありますか。

F：緊急時対応計画実施が決定して責任者の私が決まったばかりでこれからです。

－でも日本の企業と違い、やると決まったら徹底的にやりますよ。

－ところで予算規模ってどうやるんでしょうね！

Q：御社の社員数と年商を教えてください。

F：－（旧）A 社部分で、1200 名、昨年度実績 2400 億です。

Q：年商の 0.5%が目安です。

－年商 2400 億の会社なら、120 億くらい。

－ただし、別の IT 拠点や、本社業務の拠点を構築するイニシャルコストの目安ですよ。

－それも、普段使わない災害時のパニックセンターを構築するのではなく、緊急時の要員の確保の観点からも、通常も業務で使う形でプランニングするのがポイントです。

－当然、ランニングコストはこの 10%くらいが一般的です。御社の場合 12 億くらいでしょう。

F：なるほど、本当は素人なんですyo。

Q：CFO に入ってもらい予算措置を取らないと、ペーパープランになりますよ。

F：早速そのようにします。

組織の特徴として組織統合や M&A の対象となっている職場の特徴がでていえると言えよう。A 生命からの残留者で意欲のあるものが責任者となり、再び M&A の対象とする為に組織の独自性が認められていることから、必ずしも経験豊富な専門家が緊急時対応計画作成の責任者となるわけではないことが解る。『本当は素人なんですyo』との言葉から、その事は本人も認めている。

【ヒアリング A42：今の時点でのイメージは：A 社 F 氏の説明】

F：今の時点でのイメージですが、

- －KN 地区、S 地区オフィス自体の電源も含めて強化する。
 - －地下の自家発電施設はビルのインフラ用だとの事、どうすればよいか調べる。
- －地震発生予測地域以外、九州等へ別拠点を構築する。
- －業務データだけでなく、コールセンターの一部等、業務機能も持たせる。
 - －インジニアム基幹システムの機能は維持したい。
- －緊急連絡網とかの訓練もしたいが、やり方が解らない。

どうやら直近でやるべき事、訓練、非常用電源設備の改善項目。中・長期的に別拠点の構築等といった内容は理解しているものの具体的なプランニングの手順に関してはこれからの状態であることが解る。

6.3. スケジュール目標

【ヒアリング A43：具体的なスケジュールは：A 社 F 氏の説明】

Q：スケジュール目標があればお話し下さい。

F：プランニングで半年、準備半年、構築&訓練で1～2年を見込んでいます。

ー費用120億は、当社にとってビックプロジェクトですけど、やることは決定事項なんです。

Q：予算枠120億はいつ決まったんですか。

F：今120億の数字が示されました、これでやります。

ーあと自家発電とインジニアムに関して教えて下さい。

Q：う～ん、私があまりお答えするとバイアスがかかりますが。

ーオフィスビルのテナントの企業毎の自家発電設備はベランダ、または屋上に設置するキュービクルタイプの自家発電設備で対応可能です。

ー自動起動の自家発電機、変圧器、コントローラー、3日分のオイルタンク、簡易消火設備等が金属製のボックスにコンパクトにおさめられていて、業務用エレベーター又は、小型クレーンで搬入、設置します。

ーまたインジニアムは保険基幹業務用のパッケージで日本以外の保険会社の定番アプリケーションですね。

ー開発言語はCOBOLで古いですがCMSの皮を被せて、マンマシンインターフェースはWeb画面で対応できるようになっています。

ー問題は走行環境が、CMSのミドルウェア名でお察しの通りIBMのメインフレームがベースです。

ーそうなればDBもIBM製のDB2を使うことが多くなります。

ー別の拠点にも構築してデータ連携させて、デュプリケート動作させるには、その部分自体個別の作りこみが発生します。

ーまあ、こんな感じですよ。

ー具体的には、方式検討が必要です。

A 生命での3.11より1年が経過した時点で緊急時対応体制全般を改善というよりは、一から構築しようとする取り組みについての確認結果である。プロジェクトとしての実施は決まり内部事情に詳しいA 生命時代からの残留組であるF氏を責任者として選任した状況でスタートラインに立った状態だと解る。

『プランニングで半年、準備半年、構築&訓練で1～2年を見込んでいます』との言葉から、要するに2～3年程で必要な緊急時対応体制を構築することを目標としていることが解る。『費用120億は、当社にとってビックプロジェクトですけど、やることは決定事項なん

です』の言葉から、予算措置にも配慮がなされているようすではある。

A 社の場合の最大の問題は『あと自家発電とインジニウムに関して教えてください』との言葉にある通り、新規選任された責任者 F 氏は少なくとも緊急対応の為の機材、自家発電設備等の専門知識は少ないことが解る。更に自社基幹業務システムでの中心をなすパッケージソフトである、インジニウム⁷⁶に関しても知識のないことが解る。責任者は必ずしも自分が責任を持つプロジェクト全体の専門知識を持つ必要はないが、キーワード的な構成要素の知識は必要と判断される。この事を補う為には新緊急時対応体制構築プロジェクトチーム内部に必要な専門知識を持つメンバーを、内部、外部のコンサルタントを含めて早期から加える必要があろう。

外資系のしかも金融系企業の意志決定中枢の状況としては、不十分な体制であり今後数年間はこの状況を外部、特にユーザや監督官庁（金融庁）には知られたくないとの強い要望も理解できる。

⁷⁶ インジニウムは保険基幹業務用の統合パッケージで外資系企業での保険会社の定番アプリケーション。
-カーネル部分の開発言語は COBOL で古い CMS の皮を被せて、マンマシンインターフェースは Web 画面で対応できる構造になっている。
-プラットフォームとしては CMS のミドルウェア名より IBM のメインフレームがベース。

10章 若干の考察

本研究は、3.11 東日本大震災という緊急時に際して、日本で活動するグローバル外資系企業が取った対応の特徴を、ヒアリング調査によって明らかにし、日本企業の行動と対比したものである。その限りでは、ヒアリング調査と日本企業との比較結果がすべてであり、それは前章まででほぼ書き尽くしたつもりである。

しかし、この分野には幾つかの先行研究があり、それらの知見と私の拙い比較研究を突合することで、私の見方を修正したり先行研究を追認したりすることが可能と思われる。そこで最後に、先行研究のサーベイを兼ねて、若干の考察を加えてみたい。

取りあげた視点は、筆者の偏見が入っているかもしれないが、以下の6点である。

- ・ 安全に対する考え方の違い
- ・ 「データを守る」という発想
- ・ メモを残す文化
- ・ マニュアルとチェックリストに関する考え方
- ・ 責任と権限
- ・ 日本の治安の良さ

1. 安全に対する考え方の違い

ヒアリング結果に対して考察を加えていくプロセスにおいて、平時と緊急時対応の切り分けに関して、日本人と欧米人との間における根本的な意識の違いがあり、その点について触れる必要があると判断した。

安全という概念自体、民族の歴史的背景を根拠にしており、「普段は質素な日常生活を営みながらも高額なホテル住まいをしている、ビジネスで成功したユダヤ人の話」を思い浮かべる。この例は、最も大事な自分と家族の命を守るためには、高額なホテルに居住する必要があるユダヤ人と、「安全は自然に守られるもの」、さらに言えば「安全と良質の水は無料で手に入る」と信じている日本人との差を示している。したがって安全から一時的にせよ逸脱している緊急時対応に、差が出るのは当然である。

労働安全及び、機械安全における「日本と欧米の安全に関する考え方の違い」を比較したものとして代表的なものが、表-05に掲げる、「日本と欧米の安全に関する考え方の違い」である。

元旭硝子（株）環境安全室統括担当部長の橘^{たちばなよしひこ}良彦氏作成とされるが、向殿[2000]に引用されたこともあって、我が国と欧米との安全に関する考え方の違いをよく表していることから、多くの日米比較の研究に引用されている。

「表-05：日本と欧米の安全に関する考え方の違い」

日本の考え方	欧米の考え方
・災害は努力すれば、二度と起こらないようにできる。	・災害は努力をしても、技術レベルに応じて必ず起こる
・災害の主原因は人である ・技術対策よりも人の対策を優先	・災害防止は、技術的問題である ・人の対策よりも技術的対策を優先
・管理体制を作り、人の教育訓練をし、規制を強化すれば安全は確保できる	・設備の安全化とともに、事故が起こっても重大災害に至らない技術対策 ・災害のひどさ低減化技術の努力
・安全は基本的に、ただである。	・安全は基本的にコストがかかる
・安全にコストを認めにくい ・目に見える「具体的に危険」に対して最低限のコストで対応し、起こらないはずの災害対策に、技術的深堀りはしなかった。	・安全にコストをかける ・危険源を洗い出し、そのリスクを評価し、評価に応じてコストをかけ、起こるはずの災害の低減化努力をし様々な技術、道具が生まれた
・見つけた危険をなくす技術（危険検出型技術）	・論理的に安全を立証する技術（安全確認型技術）
・度数率（発生件数）の重視	・強度率（重大災害）の重視

（出典）向殿政雄氏監修[2000]「安全技術応用研究会編：国際化時代の機械システム安全技術」

同様に向殿^{むかいはの} [2008]がある。安全に関しての日本人と欧米人との意識の違いについての比較研究であり、主に行動パターンからの比較検討が行われている。同研究は、労働安全及び、機械安全に関しての日欧判断基準による比較研究である。

同研究によれば、「我が国では現実には機械設備側の安全よりは、人間の注意を重視する形になってきていたのは、企業に安全は投資であるという発想がなく、安全はコストであるという意識が強かったからである」とされている。現実的な対応としては、事故が起こってから対策を打つ（再発防止）形であり、極論すれば精神論ともなりかねない傾向にある。更に人間の注意を優先して安全を確保する試みとして、教育、訓練が重視される。安全の確保よりも生産、作業効率を優先する傾向にある。

これに対して、欧米形対応は、事故が起こる前に、「前もって手を打つ」（未然防止型）である。人間の注意力に過度の期待をするのではなく、技術設備を活用して安全を確保する。更には生産効率よりは安全を優先する。等々日本企業においても必ずしも否定はしないものの、コスト的な理由により疎かにされがちな方針が、実際の企業運用で実践されている。

「欧米の考え方に従えば、明らかに労働災害は減少し、労働の現場はより安全になることは間違いない。人間は間違えたり、ミスをしたりするものであるから、まず、機械設備を安全にするべきであるという主張はもっともであり、だれも反対できないであろう。事

実我が国の戦前に作成された、工場危害予防及び衛生規則⁷⁷には、“人間の過失があってもケガをまねかないように機械設備を安全なものにせよ”と書かれていたのである。」（向殿[2008]P.6）

この記述から解ることは、我が国においては、戦前にはすでにあった発想が忘れ去られ、機械設備の機能として安全性を持たせるか、安全性を持たせる目的で機械設備を使うことよりも、人間の注意力を重視する形になっていると考えられる。このことは企業側にとって、安全は投資ではなく、費用が発生し、利益率を低下させるマイナスイメージであることが解る。

以上の分析は主として労働安全及び、機械安全に関しての日欧比較であるが、安全及びリスクに関する人間の基本姿勢が読み取れることから、本研究対象である災害時の緊急対応の違いを理解する基礎資料として参照させていただいた。今回のヒアリング結果からも、^{むかいどの}向殿などの分析は的を射たものであると考えられる。

⁷⁷ 「工場危害予防及び衛生規則」、昭和4年（1929）制定。

2. 「データを守る」という発想

今回のヒアリング結果から得た知見に「データを守る」というポリシーがあるが、今後の日本企業や、我が国の行政機関での対応ではどうだろうか。

湯浅・林[2011]には、今回の東日本大震災で庁舎は残っているものの、住民基本台帳などの基礎資料が津波により流されてしまい、その電子データも海水の流入により使用できなくなった事態に対応する為に、災害復旧行政からの観点から、緊急対応を行った対応状況が事例と共に詳しく解説されている。

3. 東日本大震災での事例研究

今回の大震災が阪神・淡路大震災と異なる点は多々あるが、災害復旧行政という観点からはいくつかの自治体で庁舎そのもののまでが津波で流されてしまい、窓口業務さえ行えない事態になっている点が注目される。庁舎は残っていても、戸籍や住民基本台帳が流出したり、電子データが海水によって処理できなくなれば業務に支障が出ることになる。

被災地の自治体の業務としては、行方不明者の安否確認、死者に対する死亡届と火葬・埋葬許可、避難住民に対する各種支援や地方税の減免、家屋の被害程度を証明する「災害証明」の発行など、急を要する業務が目白押しであり、これらはすべて住民基本台帳などの基礎資料を根拠に実施されるものである。

こうした被災状況を踏まえて、総務省は被災地から他の地域に転入しようとする場合に、転出証明を得ておらず本人確認を失くしていても、転入地で氏名・住所・転入年月日・生年月日・戸籍の表示などの届けが住民基本台帳のデータと一致する場合には、柔軟な窓口対応が行えるよう通達をだした。

戸籍については法務省の管轄であるが、仙台法務局や盛岡地方法務局の支局には副本（電子データ）が残っており、当初はこれらを元に完全復元できるものと考えていたようである。しかし、婚姻にせよ出生・死亡にせよ、届け出から管轄法務局で戸籍が書き換えられるまでには時差があり、今年2月と3月分の異動については復元できない可能性が高いとされるようになった。そこで、本人あるいは家族からの口頭の申し出があれば、副本と届出で戸籍を復元した上で、関連資料も参考にして変更を認めることにしたという。

（出典）湯浅・林[2011]

被災地において本人確認をしようにも、運転免許証、パスポートといった身分証明となる認証ツールが津波の影響で流されており、窓口で口頭により申告を行うしか手段がなかったことを考えれば、妥当な措置とも考えられる。しかし、災害時、緊急対応の行政手続きにおいて従来通りの現実的な（いわゆる弾力的）運用を行うべきとの方向で、対応策を続けることは問題である。このような場合こそ、「データを守る」というポリシーが重要である。今回の事例のように、一部の職員が生き残り、庁舎が無事であっても、一旦全データが使用不能となると通常の行政手続きは事実上不可能となることが実証された。

東日本大震災前までは、技術的には可能と解っていても発生する費用への懸念から、住民データのデュプリケート運用⁷⁸は考慮されなかった。住民データ損失時の影響の大きさを体験して復旧が開始された今こそ、住民データの防御の観点からも「パラダイムシフト」を起こし、多少の費用は発生しても外資系企業では常識である「データを守る」というポリシーを導入すべきタイミングにあると考える。

⁷⁸ 業務システムにおいてハードウェア、ソフトウェア及び、最も重要な業務用データを、災害時に影響が及ばない、離れた場所に複数箇所配置しておき、業務データを同時に更新することにより整合性を維持する。最低一ヶ所の業務データを確保できれば業務は継続可能である。

3. 記録（メモ）を残す習慣

今回ヒアリングに応じていただいた外資系企業、P 社、F 社、S 社、A 社では研究内容に理解をいただきヒアリングに集中できるようにとの配慮から、ヒアリング対象の方々（その秘書）によりテキストベースでメモを取っていただいた。メモをご担当いただいた方は、それぞれ所属組織やタイトルも違っているにも関わらず殆んど同じフォーマットでメモを取っていることに気付き、そのことも確認してみた。

【ヒアリング A44：メモの取り方の標準は：A 社 F 氏の説明】

Q:ところで、このようなメモの取り方を時々目にしますが、何か標準があるのでしょうか。

F: ああ、これですか。

ーいわゆるスタンフォード方式の筆記方法ですよ！

ー議事録とか、メモ書きの時に使います。

ー私もどこで覚えたかは記憶にありませんが、昔から使っていますねえ。

ー名前をアルファベット一文字で表します。

ー次にセパレータとして ' : ' コロンですが、日本では全角をよく使いますね。

ーその次に、内容を記載。

ーひとしきり喋った内容は、行を変えて ' - ' ハイフンですが、やはり日本では全角ですね。

ー他の記号も使いますね ' . ' ですが、全角ですと ' ・ ' を使います。

ー他には ' ∴ ' ゆえに、' ∴ ' なぜならば、等も使います。

ーいわゆる当社のような外資系企業では定番ですよ。

Q: そうですね。

ースタンフォード方式って、スタンフォード大学ですか。

F: たぶんそうですね！

ー因みに私はスタンフォード大学なんて出ていませんよ！

ー思い出しましたが、たしか 10 年程前にアメリカ人の方に教わりました。

ーその方はもういませんが。

Q: なるほど、よくわかりました。

※ 一部ヒアリング内容を削除した。

ここで問題としたいのは、～方式といったメモ書きのフォーマット名称ではなく、メモをとる習慣の事である。外資系企業ではよく、今回のヒアリング内容メモのようなメモを見かける。ミーティング時にも持ち回りで別途議事録が作成されている場合においても、秘書がスケジュール管理をしてくれる役員であっても、個人がメモを作成している姿を見かけることが多い。

メモ作成者の方々の言葉によれば、リスクコントロールの一貫で、自身を守る為の行為だとの事。メモ書きに、あまり詳細なフォーマットは好まれずに、自分は「何時、何をしたか」を時系列で並べたものが多い。もし訴訟や、その他のトラブルに見舞われた場合、あいまいな記憶にたよることなく、自分の行動の正当性を証明する為の証拠とする為との事。

まずは曖昧な記憶による主張ではなく、記録による主張を可能するための習慣である。今回ヒアリング対象の経営トップの方々によれば経営学の大学や、MBA 取得の為に通ったビジネススクールで訓練を受けたとの事である。外国の経営学を学ぶ学校では、正規の訓練としてメモを取る意味を教えていることが推察される。普段から多少の手間はかかるものの、今後増える事が懸念されている訴訟への備えの意味も含めてメモ書きの習慣は取り入れるべきである。

似たような習慣に日本的な⁷⁹備忘録があるが、備忘録はあくまで個人の記憶の正確さを期すのが主たる目的であり、自身の行動や発言を他者に説明する為のものではない。

メモに関しては、その有効期限（すなわち情報の鮮度）という点も併せて検討する必要がある。

日本企業では、アンケートの内容から、企業情報の「有効期限」なる表現がなく概念自体がないと考えられる。それに対して外資系企業では一定期間経過後の情報開示は常識との概念がある。今回ヒアリング対象企業の「公開されては困る」内容と、その事に対する「対策に要する見積もり期間」を、表-06 にまとめた。この期間を経過すれば「公開されては困る」内容に関しての対策が完了しているので、開示が可能となるとの解釈である。具体的には、おおむね 10 年が情報開示の標準と判明した。

「表-06：ヒアリング内容の非公開期間」

No.	企業名	業種	非公開としたい内容	対応に必要な期間 (ヒアリング内容を非公開としたい期間)
1	S 社	インド系 IT 会社	・開発センター設置を東北から九州へ変更し、実際に稼働させる期間	5 年が原則
2	H 社	アメリカ系・変額年金保険会社	・緊急時に対応する顧客の幅を大幅に拡大する	10 年程度
3	P 社	アメリカ系・製薬会社	・生産拠点の分散 ・社員の半数を外国人へ入れ替え	6 年程度
4	A 社	アメリカ系・生命保険会社	・緊急時対応体制が無く一から構築 ・バックアップセンターの構築	3～5 年程度

⁷⁹備忘録とは、記憶すべき内容をメモするための雑記帳である。基本は個人用途であり他人への説明に使用することは前提にしていない。

4. 「マニュアル」と「チェックリスト」に関する考察

このことも、今回ヒアリングに応じていただいた企業共通の内容であるが、彼らは「マニュアル」は重視しない。理由としては、即決が求められる緊急対応時にゆっくり「マニュアル」を読んでいる時間は無いとの判断である。重要な要素は、現場にいる意志決定可能な責任者が、瞬時に状況を認識して即決で意志決定することである。そもそもそのような能力に欠ける人物は責任者にはしないのが、彼らの基本方針である。

ヒアリングを終えて後日確認した内容によれば、緊急対応用の資料がまったくないかという、それは違うとの話である。「マニュアル」は、殆んど作成すらしないが、「チェックリスト」は、整備するとの話である。彼らのいう「マニュアル」とは、文章や図解で必要な、対応方法を説明する資料であり、「チェックリスト」とは、基本は 1~2 行以内の文章で構成された確認項目との話である。

- 以下、後日 4 社に照会した「チェックリスト」の説明を整理すると、
 - ✓ サイズはレターサイズの固い用紙を使用する。
 - ✓ 水濡れ対策に、ビニールコーティングする。
 - ✓ フォントサイズは決めないが、緊急時見やすくする為に大きめに設定。
 - ✓ 内容は箇条書きで、原則 1 行以内、長くても 2 行を超えない。
 - ✓ 平時の保管場所：保管はしない、見やすい場所にリングで閉じて、壁に架けておく。
 - ✓ 使用者は原則、緊急対応時での、各セクション責任者に限定。
- 同様に、後日 4 社に照会した「チェックリスト」の記載内容を整理すると、
 - ✓ 指揮命令系統：
 - ・ 連絡先一覧と連絡の手段
 - ・ 報告と指示を受ける相手
 - ・ 報告を受け、指示を出す相手
 - ✓ 被害の確認内容と対処方法
 - ✓ 現場からの脱出が必要な場合の指示内容
 - ・ 設備への操作
 - ・ 重用データ流出防止の為に、「truncate コマンド等」データ廃棄操作方法
 - ・ 緊急用備蓄品目と格納場所

各セクション単位の責任者が判断する為の「チェックリスト」は、整備するのは常識だとされる。短時間での対応が要求される中、見落としによる不手際の防止や、適切な対応の為である。注目すべきは「チェックリスト」の記載内容での、「指揮命令系統」である。

緊急対応時、誰から報告を受け、誰に報告をして、判断を仰ぐか、その結果を誰に伝えるかは、トップダウン方式が原則の外資系企業では重要視されていることが解る。さらには「現場からの脱出が必要な場合の指示内容」も、重要な示唆が得られる内容である。「重要データ流出防止の為に、『truncate コマンド等』データ廃棄操作方法」等も記載されるとの事である。この事実は、「データを守る」という思想にも通じる内容である。

このような「チェックリスト」は、「マニュアル」と比較して、使い勝手も良く、日本企業においても導入しやすいのではないかと考えられる。「チェックリスト」導入の背景を彼らに確認したところ、「記録（メモ）を残す文化」に関連する事が判明した。少なくとも責任者クラスの間は、平時よりメモを残す習慣が身についているのが原則である。そのメモを入力として、「チェックリスト」が作成されるとの話である。したがって通常の業務上の経験や、アイデアを元にした、内容となっている事が理解できる。

5. 責任と権限

ここでは今一度、組織でのリーダー、会社での経営トップ、緊急対応時での責任者の有り方についての考察を行う。清水 [2012]は、東日本大震災や電機産業の凋落などで観察された日本の組織の根本問題に、経営学の観点から切り込んでいる。

早速目につくのが書籍の帯にある『責任の所在が曖昧でなく、誰かが責任をとれば、組織は成功するのだろうか?』との読者への問いかけである。この部分『～誰かが責任をとれば～』とは、「誰かが責任を取ってクビになれば」と筆者は解釈した。日本人の感覚からいって実に潔い態度であろう。しかしその事で事態は改善するわけではなく、東日本大震災で見た日本型組織のトップが見せた不手際、リーダーシップ能力の欠落を改善できるとは思えない。

第2章 責任とリスク

～

■GEにおける責任と権限

～

「GEのリーダーの定義は、人を動かし、変化を起こし、結果を出すことであり、社員全員がリーダーになることができる」

～

GEでは「リーダーシップ＝権限＋影響力」と考えられており、権限の大小にかかわらず、リーダーシップが発揮されることを期待されている。

～

～

こう考えてみると「責任ばかり大きくて、権限がない」ということは、のみ屋では盛り上がるテーマですが、競争の中で生き抜くには、やや間の抜けたセリフであるかもしれません。会社の理不尽さを語っているつもりで、実は自分の能力自ら限界を設定し、俺はできないんだと自分自身を貶めていることにもつながるのです。

“Control your own destiny, or someone will”

(自分で自分の運命を決めようとしなければ、誰かに翻弄されるだけだ)

【責任と権限】

責任と権限とが「イコール」であれば、その人の価値はあまりない。

(出典) 清水 [2012] PP.63～67

GEでは一定の限られた権限の中で、影響力を発揮する能力があるのがリーダーシップとしている。権限を与えられれば、誰でも仕事はできるもの。限られた権限の中で、どう

やって組織を動かしていくかが問われる。『責任と権限がイコールであれば、その人の価値はあまりない』との主張がされている。

日本型組織でのかたちの上での全体合意の上での行動ルールが支配した組織で、いわゆる外資系企業トップのような平時からのトップダウンによる意志決定と命令の実行体制が整った企業での、手際の良い緊急対応は無理だ、必要な権限が無いとの考えは必ずしも当てはまらないと考えられる。元々日本の組織にも「限られた権限、条件の中でも最善の結果を出す」との考え方はある筈である。したがって外資系企業での災害時の緊急対応での即決によるトップ主導の意志決定や対応は、必ずしも日本型企业に適用できそうもない感もあるが、「限られた権限、条件の中でも最善の結果を出す」との方針で努力すれば一部は取り入れることが可能ではないかと考える。

外資系企業経営トップの、日本人の感覚から見ての独裁者とも見える強大な権限の背景には、次のような発想があるものと思われる。すなわち、企業の所有者は株主である。企業トップは株主により、経営を委託されていることになる。したがって経営トップは株主の利益を確保することに、その存在価値が問われる。決算期毎に株主へ、株主が満足する額の配当を確保する義務を負っていることになる。その為には、より大きな配当を受領する為に、株主は経営者に対して、多少のリスクは許容してまでも、新規のビジネスプランの実行を期待して、その成果を求めることになる。

企業を対象としたコンプライアンスとは、企業活動の社会的公平さや、経営トップの権限濫用等はチェック対象外であり、会社の所有者である株主に対しての不利益行為が行われているかをチェックするのが本来の機能である。したがって、単に国民性や文化的背景ではなく、外資系企業の経営トップは、経営を依頼された株主から強大な権力が与えられており、緊急時対応においてもトップダウンの即決による対応が可能となっている。と理解できる。

しかし、このような強力なリーダーシップは、2007年以降の金融危機で露呈した「強欲資本主義」と裏腹であり、そのまま日本企業に移植できるものではあるまい。後述するような「安全大国」日本において、どのようなリーダーシップが望ましいのか、3.11がそれを考える契機となることを願い、今後このような研究が多数なされることを期待したい。

6. 「日本の治安の良さ」についての質問への回答

今回ヒアリング対象とした外資系企業経営トップの方々に限らず、かつて共に仕事をした多くの外国人の方々より受けた質問に、「日本の治安の良さ」の理由についての疑問があり、この機会に受けた質問への回答を試みる。

「日本の治安の良さ」の理由については、長年日本に在住して日本の永住資格を持つ方々も常に疑問に感じている事である。知人のアメリカ国籍 A 氏も子供は日本で育てたいと常に主張している。何故ならば日本が大変治安がよく、人々も紳士的な対応をするのが理由であるという。この問題を説明する為には、日本人の価値観・行動様式の根本についての考察が必要だと考える。

このような感覚は通常日本で生まれ育って、日本国内のみで仕事をし、家庭を築いている多くの日本人にとっては逆に理解しにくい感覚である。阪神淡路大震災後には、心無い人々による多数の犯罪が発生した事実はマスコミ等により報道されている。同様に、今回の 3.11 震災後にも、放射能汚染により避難した家屋に侵入して現金や換金可能な品物が持ち去られたり、自動販売機が抉じ開けられて、内部の現金が持ち去られている様子がマスコミ等で報道されておき、必ずしも日本人が全て紳士的な行動を取っているのではないことは周知の事実である。しかしながら、「日本の治安の良さ」とは相対的な判断である。阪神淡路大震災でも、今回の 3.11 震災においても、暴動は発生していない、更に被災地で被災者の方々が自信の身を守る為に銃砲刀剣を携帯した様子もない。平時だけでなく災害時での、このような事実からも外国国籍の方々の判断として「日本は治安が良い」と考えている。

日本人であっても海外経験の深さによっては外国国籍の方々と同様の感覚を持っている筈である。この問いは根源的なものなので、すぐに答えが得られるものではないが、本テーマには不可欠と考えられるので、筆者の私見を述べることをお許しいただきたい。

では何故に日本国内は海外と比較して治安が良いのかを考察した。一般に言われている理由を列挙し内容を考察する。

- ・ 日本の治安が良いのは、日本を構成する日本人の性質による。
この事は間違いなく事実であろう、しかしながら問題はその日本人の性質である。
- ・ 日本人は単一民族であるので価値観、考え方に大きな違いはない。
この事も間違いのない事実であろうが、上記同様に問題はその価値観、考え方の根本理由である。
- ・ 日本は島国である。

日本は面積約 37 万km²の島国であり四方を海で囲まれている、その為他国からの侵略は受けづらく歴史上他国の支配を受けたのは 1 度だけである⁸⁰。したがって国土防衛にかかるコストを抑えることができ、その分のコストを独自の文化形成に振り向ける事が可能であった。他方デメリットもあり、独自の文化、価値観の形成は出来たものの他の考え方や価値観を排除する、いわゆる島根性なる行動様式を持つにいたった。

海により外国の侵略の脅威から守られていたのは事実であろうが、その事により治安が良いとは説得力に欠ける主張である。

- ・ 日本は仏教国であるから治安が良い

日本は仏教国であり大多数の国民は仏教を信仰している。したがって仏教の教えによる慈悲の心⁸¹を持って他者に接しているので日本は治安が良いとの主張である。

しかしながら明かにこの主張には無理がある。先ず日本人の仏教信仰は人間としての生き方を学ぶのが目的ではなく、人生を終えた時に行うお葬式や、死亡して一定の間隔で行われる法事の為である。又仏教徒を対象とした宗教法人としてのお寺に加入して、そのお寺が管理する墓地へお墓を確保することも重要な目的である。

よく言われる事であるが、祖先のお墓参りには仏教徒を対象としたお寺へ出かけ、お正月には、家族で神社⁸²へ参拝に出かける。クリスマスには街を盛大に飾り付けケーキを食べて楽しむ。これでは普段の行動から日本人の宗教を特定するのは極めて困難である。言うまでもなく我々日本人はお正月の神社への参拝やクリスマスは宗教上の行事としてではなく、イベントとして楽しんでいるのである。

この主張は日本人のみならず、自国の教育機関でいわゆる日本学を学んだ外国人や日本語に堪能な外国人であれば認識している事である。

したがって仏教の教えは、日本人の行動様式の根本を説明するには不十分である。宗教の教えにより治安の良さが確保されるのであれば、キリスト教国やイスラム教国であっても日本と同様の治安が確保されて然るべきである。

- ・ 日本人は農耕民族だから治安が良い

この考え方は外国人のみならず日本人からもよく聞く考え方である。骨子として農耕民族は一定の土地に定着して農耕を営み生活する。したがって同一地域に居住する農民とは同一の生活基盤で成り立ちコミュニティを形成する。共同作業も必要となり、

⁸⁰ 【日本の外国支配】

日本が外国による支配を受けたのは歴史上一度だけである。

・ 第二次世界大戦における連合国と大日本帝国の停戦合意に基づき、休戦条件であるポツダム宣言を受諾した。

・ 1945 年（昭和 20）9 月から 1952 年（昭和 27）4 月 28 日の日本国との平和条約発効までの 6 年 9 ヶ月の間アメリカ合衆国の支配を受けた。

⁸¹ 仏教用語である。

他人に同情し、他人に対して親切であり、苦しみを取り除くこと。

⁸² ・ 神社（じんじや）とは、神道（しんとう）の信仰に基づき作られた宗教施設である。

・ 仏教とは全く違う宗教であり、仏教は海外から日本に伝えられた宗教である。神道は日本古来から信仰されており仏教より歴史がある。

そのような状況では、お互いに不利益な行動を取ればコミュニティから排除され、日々の生活自体が成立しなくなる。このような背景から治安が維持されるとの考え方である。

確かに一理はあると考えられる。土地に縛られることになり、お互いに協力せざるを得ない状況が何世代にも渡り続くことが想定されるからである。しかし、それでは他の農業国でも全て治安が良いことになり、何も日本の高い治安と日本人のモラルの高さを説明した事にはならない。

通常外国人の方は、自分自身の生き方と倫理観の根源的根拠としての宗教を持ち、其々の宗教に付随する宗教法に縛られる。その事が人としての生き方の根拠だと信じている。しかし『日本人言論』の著者山本氏が、ユダヤ教の最高ラビ、デービッド・ゴレン師と話しをしたとき、『私が何気なく、「日本には宗教法はありません」と言った途端、師は驚きあきれたような顔をして、反問した。「では、日本人は何をしてもよいのですか」』とあること（山本[2011] p. 12）から、日本人の行動様式の根本原理は宗教ではなさそうである。

私は日本人の行動様式の根本原理は「他者の目」であると思う。法支配による治安の確保は、ある程度は可能であるが、法にはカバーしきれない分野は多数存在する。又道德教育も同様である。恥ずべき行為、人としてやってはいけない行為を抑止する根本原理は、日本人の場合は法律ではなく「他者の目」である。他の人に見られれば注意される、軽蔑の対象となるとの思いが心にブレーキをかけるのである。では誰もいない場合はどうであろうか、それは「自分自身の心の目」である。

更には自分自身の行動は、多くの「祖先の霊による目」に常にさらされているとの思いである。日本人は一見他人がいないような場所であっても、「祖先の霊による目」にはさらされているとの思いがあるので、多くの場合他者による人目がない場所においても秩序に反する行為を行わないのである。この事が日本における治安の良さの本質である。

今回の3.11震災においても多くの方々が被災され極限の状況に追い込まれた。その様な状況においても暴動は発生しなかった。しかし、近年における若者の価値観の変化は早く、毎朝仏壇に手を合わせるといった、祖先の霊に対して敬意を払う習慣は少なくなったと言える。更には価値観の異なる外国人労働者と、その家族も増加の傾向がある。

そのような状況で、「他者の目」や「祖先の霊による目」による監視といったメンタル的な抑制は、効果が薄れていると考えられる。そのような状況にあって各個人による高いモラルの維持の為には、「他者の目」や「祖先の霊による目」による抑止の代替手段を社会インフラとして整備することが現実的対応と考えられる。

前提となる祖先の霊に対する敬意を教育により強制するのは現実的ではない。メンタル的な方法とは違いコストはかかるが、治安上問題が発生する確率が高い場所への照明設備の強化や、高機能な監視カメラの設置は効果的である。コストのかからなかったメンタル

的な方法に代わって、技術的な監視手段を投入して「他者の目」や「祖先の霊による目」の代替手段とする必要がある。ただし、これは簡単に証明できることではないので、今後の課題としたい。

3.11 震災への対応に限らず、何故日本人はマナーを守り、治安が良いのかとの質問を受ける事が多数あった。この機会に考察結果を報告した、多くの外国の方々からの疑問に対する答えとなれば幸いである。最初に検討した「安全に対する考え方の違い」も最後はこうした治安の良さに影響された認識ギャップから生じているのかもしれない。

7. まとめ

今回外資系企業経営トップへのヒアリングを通して、外資系企業での緊急対応の手法と問題点を考察することができた。ここで生まれた考察が、今後外国人労働者が増加する事が予測される状況での日本企業での対応に寄与する事ができれば幸である。

そもそも今回のヒアリング調査が可能となった背景には、外資系企業特有の概念である、「情報の鮮度」という発想がある。本来、「鮮度」なる表現は「生鮮食品」に対して品質を表す表現である。つまり機密の有効期限を設定し期間が経過すれば機密扱いを解除する考え方が、現実的対応と考えられており、その間に社名を特定されなければ有用な情報を提供可能との思想である。各社とも概ね10年を目安としているが、この概念は日本企業においても導入すべきだと考える。

最初に検討したのは、「日本企業と外資系企業との情報格差」の問題である。先入観としては「外資系企業は情報収集能力に長けており、日本企業に比して正確な情報をいち早く入手しており、そのことにより適切な緊急対応が可能となった」との予測であったが、現実には日本企業や一般市民の持つ情報との格差は存在していなかったことが判明した。

次に、「ワーストケースを想定した対応」に関して、アンケートにより日本企業においては当面する災害への対応に取り組む姿勢が明らかにされた。他方外資系企業での共通した対応としては、現状が最悪値ではなく、3.11震災直後においても原子炉のメルトダウンや、彼らのビジネス拠点である関東地区からの退避まで念頭においた対応が取られているのが特徴である。

「社員の海外への自主待避」の問題に関しては、各社共人数の上では多数を占める日本人社員への感情面に配慮しつつ、現実的な対応を取っていることが特徴である。本社採用の外国国籍労働者の方々が対象で、「有給休暇扱い、発生した費用は自己負担、職場への復帰を認める」との内容である。注目すべきは、今後同様な問題が発生した場合には多数を占める日本人社員にも自主退避を認める、との判断をしている点である。この問題は今回は日本企業には当てはまらないが、今後少子化対策等で増加が予測される外国人労働者との共生を図る上で、参考となる筈である。

外資系企業特有の対応に「データを守る」という発想がある。当然、日本企業においても「データを守る」為の行動は取っているが、本質的な部分での差異が確認された。通常、日本企業での「データを守る」とは、データが壊れた場合に備えてのバックアップ（複製）の作成である。外資系企業では、当然バックアップの作成も徹底して行うが、更にデータを格納する施設である情報処理部門の施設を放棄する場合には、存在するデータ群を極めて短時間（数分以内）に削除する覚悟を持っていることが確認された。このことにより放棄した施設からの情報流出まで考慮しての「データを守る」との思想である。このことは技術的に特に特殊な方法はないこともあり、日本企業でも導入が可能な概念である。

以降は当初予測していなかった内容であるが、ヒアリングにより明らかにされた項目で

ある。

「マニュアルに関する考え方の格差」について。マニュアル自体は予想に反して殆どなく、その代わりとして連絡通信手段の整備や、物資の確保、備蓄作業を通じて組織単位で緊急対応の意識の向上がみられる点である。日本人はマニュアルとルール作りを好むが、外資系の労働者では、明らかに自分、家族、が生き延びる為にいかに行動するかの意識が重視されている。

他方、マニュアルに代わる「チェックリスト」に関しては、基本は1~2行以内の文章で構成された確認項目の集合体で、マニュアルのように読むのではなく、見て直ぐに活用できる点が実用的であり、ツールと考えれば日本企業においても導入すべきと考える。

まず「記録（メモ）を残す文化」について。外資系企業トップの方々は、自身を守る為の行為としてメモを良く取る。一般的に人前で堂々とは取らないが、一日に数度、「何時、何をしたか」を時系列で並べたものが多い。記憶にたよることなく自分の行動の正当性を証明する為の証拠とする為との事。これは習慣であるので、そのまま日本人へ当てはめることは難しいが、IDカードの記録機能や携帯のGPS機能を活用しての、自身の行動記録を残すことはすぐにでも導入可能ではないのか。

「責任と権限」のうち、外資系企業の初動対応の素早さに関しては、経営トップの意識の高さから、普段から必要な緊急対応の体制が構築されており、基本訓練がなされていた点にある事が判明した。更に経営トップには敏速な対応を可能とする、強大な権限を株主から与えられていることも幸いしている。このことは、必ずしも日本型企业に適用できそうもない感もあるが、「限られた権限、条件の中でも最善の結果を出す」との方針で努力すれば、一部は取り入れることが可能ではないかと考える。

「現在実施しつつある対応策の改善」に関して。ヒアリングに応じていただいた外資系企業各社では、今現在も企業存続計画の変更作業が続いている。日本企業の緊急対応計画の作成や見直しとは根本的に異なっているのは、放射能汚染地域からのビジネスの撤退や、工場毎規模縮小や、他地域への新工場新設等、根本的にビジネスモデルの変更まで含めての徹底した計画となっている点である。地域住民とのコミュニティまで含めて、殆ど地場産業化していることもある日本企業では、そのまま受け入れることが出来ない内容も含まれているものの、リスク分散への取り組み等は参考になる筈である。

全体を通じて今回の震災、津波、放射能漏れへの対応をプラス思考で考えるならば、日本の危機管理に関する意識変革が必要な時期に来ているといえよう。本研究の成果を日本企業が取り入れることで、異文化交流が促進されるとともに、緊急時対応能力の向上による災害時の被害の減少や、海外展開能力の向上に、幾分でも寄与できれば幸いである。

謝辞

本論文の執筆を終えるに当たって、協力していただいた多くの方々へ感謝いたします。

今回ヒアリング先企業の経営トップの方々は大変協力的で、研究内容と研究意義に理解を示していただいた事に感謝します。

アメリカ系の年金タイプ保険商品販売業 H 社の CEO 兼 CIO の T 氏には当初 1 回当たり 2 時間のヒアリング予定を大幅に延長し、1 回当たり 2~3 時間で、回数も 4 回に渡り 3.11 震災発生当時から 3 ヶ月以内の対応を中心に丁寧に情報提供いただいた事に感謝いたします。

大手アメリカ系・製薬会社 P 社の日本法人で実質的に経営に責任を持っている O 氏と、執行役員で法務・コンプライアンス部門長の O 氏には 3 回に渡りヒアリングに対応していただきました。又ヒアリング実施時には 3.11 震災発生時点での P 社各拠点での国籍別社員の稼働状況の整理等、提供すべき情報の整理と準備までしていただいたの対応に感謝いたします。

インド系巨大・IT 企業 (SI ベンダー) S 社の日本支社 CIO の R 氏と、秘書部門長 T 氏には 2 回に渡りヒアリングに対応していただきました。特にインド本国から日本へ出張扱いで入国しているインド系 IT エンジニアとその家族の為に、平時及び緊急時の生活支援を目的としたサポートの為にコールセンターと連絡網のお話しは興味深く伺え感謝しています。

アメリカ系・生命保険会社である A 社では 2 回に渡りヒアリングに対応していただきました。ここでは今後日本国内企業でも増えると予測される M&A の対象となる組織内部の様子を説明していただき、興味深く伺え感謝いたします。

ヒアリング対象者の方々の考えでは 3.11 震災での対応で不適切だと判断している内容まで丁寧に話しただけの事に感謝いたします。又 2 回のヒアリングの途中で、その不適切な部分を改善する為に、CIO 兼任、KN 地区及び、S 地区・組織マネージャに昇格なさった A 氏と、リスクマネージメント・マネージャに昇格なさった F 氏のご活躍をお祈りいたします。これら 4 社の経営トップの方々には本来のヒアリング以外にも非公式にではあっても適時研究に必要な質問への回答と情報提供をしていただいた事に感謝いたします。

今回の研究では質的調査として外資系企業 4 社を対象として詳細な緊急時対応の情報を提供いただいたが、幸い本研究の意義に賛同いただいた外資系企業の方々から、企業名を明らかにしての幾つかのアンケートとインタビューに対応いただけるとのお話をいただきました。実現すればアンケートとインタビューを併用しての量的分析が可能となるものの、筆者の力量の観点から今後の課題とさせていただきたい。

また、本研究の成果を日本企業が取り入れることで、異文化交流が促進されるとともに、緊急時対応能力の向上による災害時の被害の減少や、海外展開能力の向上に、幾分でも寄与できれば幸いである。

指導教官である林紘一郎教授には、本研究が成立する前提条件である「in camera 審査」方式の導入を学内で調整していただきました。この事により外資系経営者トップによる本来非公開とすべき内容のヒアリングが可能となり貴重な情報を得ることができ感謝いたし

ます。同様に副指導教官である、廣松毅教授、浅井達雄教授、小柳和子教授にも論文指導を通じて貴重な助言をいただき感謝しております。

最後に陰で支えてくれた家族、とりわけ妻の智子には深く感謝いたします。

引用文献

- ケビン・メア [2011] 「決断できない日本」 文芸春秋
- 公益社団法人 経済同友会 [2012] 「クライシス・マネジメントに関するアンケート調査」
- 国会事故調査委員会 [2012] 「東京電力福島原子力発電所 事故調査委員会 報告書」
- 塩田 潮 [2012] 「国家の危機と首相の決断」 角川マガジンス
- 清水勝彦 [2012] 「実行と責任 日本と日本企業が立ち直るために」 日経 BP 社
- ナオミ・クライン 幾島幸子 村上由美子 (訳) [2012] 「ショック・ドクトリン 上・下」 岩波書店
- Nicole Brown (ジャマイカ) [2011] Japan v 3.11-Reclaiming the Date (ジャパン・バージョン 3.11 - 3.11 を新しい日として蘇らせる) 第 7 回 日本貿易会論文
- マーティン・ファクラー [2012] 「「本当のこと」を伝えない日本の新聞」 双葉社
- 向殿政雄 (監修) [2000] 「国際化時代の機械システム安全技術」 安全技術応用研究会編：日刊工業新聞社に掲載
- 向殿政男 [2008] 「日本と欧米の安全・リスクの基本的な考え方について」 標準化と品質管理 Vol. 61 No. 12
- 向殿 政雄 監修 [2000] 「【表】日本と欧米の安全に関する考え方の違い」：国際化時代の機械システム安全技術、日刊工業新聞社 中に紹介：元旭硝子 (株) 環境安全室統括担当部長の橘良彦氏 作成
- 安富歩 [2012] 「原発危機と「東大話法」」 明石書店
- 山本七平 [2011] 「「日本人」原論」 ダイヤモンド社
- 湯浅 塾道、林紘 一郎 [2011] 「「災害緊急事態」の概念とスムーズな適用」 紀要 情報セキュリティ総合科学 第 3 号